PEARSON Prentice Hall

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

Business Administration Classics

工商管理经典译丛

管理学（第9版）

MANAGEMENT (Ninth Edition)

斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）
玛丽·库尔特（Mary Coulter） 著
孙健敏 黄卫伟 王凤彬 焦叔斌 杨 军 译
孙健敏 校

PEARSON Education

中国人民大学出版社

直接点击进入：

大家网考研论坛，精品资源，精彩学术探讨，欢迎考研考生的光临

考研政治复习资料大全&考研政治备考指导 !!!

考研英语精华资料大全

考研英语备考战略指导：提纲挈领式的方法+资料推荐，让你备考少走弯路！

考研数学精华资料大全：教材+真题+辅导班视频及讲义~~~！

大家网
TopSage.com

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

工商管理经典译丛

Business Administration Classics

管理学（第9版）

MANAGEMENT (Ninth Edition)

斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）
玛丽·库尔特（Mary Coulter） 著
孙健敏 黄卫伟 王凤彬 焦叔斌 杨 军 译
孙健敏 校

中国人民大学出版社
·北京·

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

图书在版编目（CIP）数据

管理学：第9版/罗宾斯，库尔特著；孙健敏等译.
北京：中国人民大学出版社，2008
（工商管理经典译丛）
ISBN 978-7-300-09956-9

Ⅰ. 管…
Ⅱ. ①罗…②库…③孙…
Ⅲ. 管理学
Ⅳ. C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第177137号

工商管理经典译丛
管理学（第9版）
斯蒂芬·P·罗宾斯
玛丽·库尔特 著
孙健敏 黄卫伟 王凤彬 焦叔斌 杨 军 译
孙健敏 校

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010－62511242（总编室）		010－62511398（质管部）
	010－82501766（邮购部）		010－62514148（门市部）
	010－62515195（发行公司）		010－62515275（盗版举报）
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16开本	版 次	2008年12月第1版
印 张	37 插页2	印 次	2008年12月第1次印刷
字 数	834 000	定 价	69.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

前　言

本书在全世界名列基础管理学教材的榜首。它还被译成西班牙语、俄语、德语、泰国语、印尼语、捷克语和汉语，在菲律宾和中国有英文的重印版，在加拿大、澳大利亚和印度有改编版。如果存在"全球化"的管理教科书，这本书很可能会赢得这一殊荣。

毫无疑问，管理者所面对的世界已经发生了改变，正在发生着改变，而且未来会继续发生改变。今天的组织所面对的这种动态特点，对于将要管理组织的个体来说，既意味着奖励也意味着挑战。管理是一门动态的学科，这一学科的教科书也应该反映这些变化，以帮助你在这种条件下做好从事管理的准备。因此，《管理学》（第 9 版）的写作就是帮助你最大限度地理解，管理者所面对的这些变化意味着什么。

我们希望学生"处于管理的位置上"来看看管理者是什么样的。阅读本书的人对书中的应用性大加赞赏。本书并不仅仅描述管理学理论。在各章中，除了包括解释性的例子（大多数其他教材也是这样做的）之外，我们还走出去与真正的管理者交谈，把他们的经验带给读者。没有其他哪本教科书能如此成功地把管理理论与管理实践融合在一起。我们相信第 9 版会继续使管理学的概念和理论更有意义，并激发读者对于管理职业的热情。

第 9 版中包括了以下新的主题和内容：反资本主义的情绪（第 2 章和第 4 章）；全球外包（第 2 章和第 4 章）；初始全球化组织（第 4 章）；全球政治风险类别（第 4 章）；CAFTA（第 4 章）；社会投资基金（第 5 章）；GRI（第 5 章）；ISO 14001（第 5 章）；社会企业家（第 5 章）；决策中的文化差异（第 6 章）；制定问题的框架（第 7 章）；商业模式（第 8 章）；公司信誉（第 8 章）；战略灵活性（第 8 章）；战略领导（第 8 章）；滚动预测（第 9 章）；早期预警指标（第 9 章）；维持员工之间的联络（第 10 章）；全球结构问题（第 10 章）；博客/维客/网络会议（第 11 章）；人力资源管理中人口趋势的影响（第 12 章）；办公室恋情（第 12 章）；控制人力资源成本（第 12 章）；全球范围的组织发展（第 13 章）；不同国家中的员工压力（第 13 章）；工作场所中的偏差行为（第 14 章）；印象管理（第 14 章）；代际差异的管理（第 14 章）；工作场所中不当行为的管理（第 14 章）；全球团队的管理（第 15 章）；理解社会网络（第 15 章）；分配劳动力（第 16 章）；工作场所的隐私（第 18 章）。

www.TopSage.com

目　录

第Ⅰ篇　绪论 …… (1)

第 1 章　管理与组织导论 …… (3)
谁是管理者 …… (5)
什么是管理 …… (7)
管理者做什么 …… (8)
什么是组织 …… (16)
为什么要学习管理 …… (18)
思考题 …… (21)

第 2 章　管理的昨天和今天 …… (25)
管理的历史背景 …… (27)
科学管理 …… (29)
一般行政管理理论 …… (30)
管理的定量方法 …… (32)
理解组织的行为 …… (33)
系统观点 …… (35)
权变理论 …… (37)
当前的趋势和问题 …… (38)
思考题 …… (47)

第Ⅱ篇　定义管理者的领地 …… (51)

第 3 章　组织文化与环境：约束力量 …… (53)
管理者：万能的还是象征性的 …… (55)
组织文化 …… (57)
当今管理者面临的组织文化问题 …… (65)
环境 …… (69)
思考题 …… (78)

第 4 章　全球环境中的管理 …… (84)
谁是所有者 …… (86)
你持有怎样的全球观 …… (87)
理解全球环境 …… (89)
全球化经营 …… (92)
在全球环境中进行管理 …… (96)
思考题 …… (104)

大家网 TopSage.com
www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

第5章 社会责任与管理道德 …… (109)
什么是社会责任 …… (111)
社会责任和经济绩效 …… (115)
管理的绿色化 …… (116)
以价值观为基础的管理 …… (119)
管理道德 …… (122)
当今世界的社会责任和道德问题 …… (132)
思考题 …… (137)

第Ⅲ篇 计划 …… (147)

第6章 制定决策：管理者工作的本质 …… (149)
决策制定过程 …… (151)
作为决策者的管理者 …… (156)
当今世界决策的制定 …… (169)
思考题 …… (172)
第7章 计划的基础 …… (176)
什么是计划工作 …… (178)
为什么管理者要制定计划 …… (178)
管理者如何制定计划 …… (180)
设立目标和开发计划 …… (185)
计划工作当前面临的问题 …… (191)
思考题 …… (194)
第8章 战略管理 …… (198)
战略管理的重要性 …… (200)
战略管理过程 …… (202)
组织战略的类型 …… (208)
当今环境下的战略管理 …… (216)
思考题 …… (220)
第9章 计划工作的工具和技术 …… (226)
评估环境的技术 …… (228)
分配资源的技术 …… (234)
当前的计划技术 …… (242)
思考题 …… (245)

第Ⅳ篇 组织 …… (251)

第10章 组织结构与设计 …… (253)
组织结构的定义 …… (255)
组织设计决策 …… (263)

www.TopSage.com

TopSage.com

常见的组织设计 …… (266)
思考题 …… (273)
第 11 章 管理沟通与信息技术 …… (278)
理解管理沟通 …… (280)
人际沟通过程 …… (282)
组织中的沟通 …… (289)
理解信息技术 …… (292)
当今组织中的沟通问题 …… (295)
思考题 …… (299)
第 12 章 人力资源管理 …… (303)
为什么人力资源管理很重要 …… (305)
人力资源管理过程 …… (306)
人力资源规划 …… (308)
招聘与解聘 …… (309)
甄选 …… (311)
员工培训 …… (317)
员工绩效管理 …… (319)
薪酬与福利 …… (321)
职业发展 …… (323)
人力资源管理当前面临的问题 …… (325)
思考题 …… (331)
第 13 章 变革与创新管理 …… (338)
变革的力量 …… (340)
变革过程的两种不同观点 …… (341)
组织变革管理 …… (344)
变革管理中的新问题 …… (349)
激发创新 …… (355)
思考题 …… (360)
第 V 篇 领导 …… (367)
第 14 章 行为的基础 …… (369)
为什么要了解个体行为 …… (371)
态度 …… (373)
人格 …… (379)
知觉 …… (387)
学习 …… (390)
当前组织行为学的问题 …… (394)
思考题 …… (397)

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

第15章 理解群体与团队 …… (405)
理解群体 …… (407)
解释工作群体的行为 …… (410)
使群体转变为高效的团队 …… (421)
当前管理团队的挑战 …… (425)
思考题 …… (428)
第16章 激励员工 …… (434)
什么是动机 …… (436)
早期的动机理论 …… (437)
当代动机理论 …… (440)
当代动机问题 …… (452)
从理论到实践：激励员工的一些建议 …… (459)
思考题 …… (462)
第17章 领导 …… (469)
谁是领导者，什么是领导 …… (471)
早期的领导理论 …… (471)
权变的领导理论 …… (475)
有关领导的最新观点 …… (482)
21世纪的领导问题 …… (485)
思考题 …… (495)

第Ⅵ篇 控制 …… (503)

第18章 控制的基础 …… (505)
什么是控制 …… (507)
控制为何重要 …… (509)
控制过程 …… (510)
监控组织绩效 …… (514)
监控组织绩效的工具 …… (517)
当前的控制问题 …… (525)
思考题 …… (534)
第19章 运营及价值链管理 …… (539)
什么是运营管理，它为什么重要 …… (541)
价值链管理 …… (544)
当前运营管理的问题 …… (551)
思考题 …… (556)

词汇表 …… (559)

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第 I 篇

绪论

- 管理与组织导论
- 管理的昨天和今天

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

1

绪论

■ 管理与组织导论

■ 管理的昨天和今天

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

第1章

管理与组织导论

- 谁是管理者
- 什么是管理
- 管理者做什么
- 什么是组织
- 为什么要学习管理
- 思考题

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

谁是管理者?
- 解释管理人员与非管理人员的差别
- 描述组织中管理人员的等级

什么是管理?
- 定义管理
- 解释效率和效果对于管理的重要性

管理者做什么?
- 描述管理的四个职能
- 解释明茨伯格的管理角色理论
- 描述卡茨的三种管理技能以及不同管理层次下这些技能重要度的变化
- 论述影响管理者工作的变革
- 解释顾客服务和创新对于管理者工作的重要性

什么是组织?
- 描述组织的特征
- 解释组织概念的变迁

为什么要学习管理?
- 解释管理普遍性的概念
- 论述理解管理的重要性
- 描述成为一名管理者的挑战和回报

管理者困境

"人们在职业生涯初期易犯的一个错误就是对机会过于精挑细选，因此，他们会放弃一些机会而选择另一些。我总是接受所有机会，因为我都能从中有所收获，它们是今后事业的一个平台。"这个理念引导了霍维托·卡兰萨（Jovita Carranza）在联合包裹运输服务公司（UPS）职业生涯的发展，使她从1976年担任洛杉矶中心兼职的晚间服务台接待员开始，成为了空中地面指挥部现任副总裁。现在，她管理着位于肯塔基州路易斯威尔的世界上最大的包裹配送机构。[1]这个拥有11亿美元资产的机构是UPS国际空中地面指挥部的中心。它颇具规模，占地400万平方英尺，比80个足球场还大；有17 000名运送人员，可以在一小时内处理304 000个包裹；配备了能在一分钟内处理近100万项业务的计算机。这由霍维托·卡兰萨负责，她管理着路易斯威尔的12 500多名雇员，以及这个中心从技术、工程到安全、人力资源等各个方面的工作。

虽然在男性占主导地位的行业中霍维托·卡兰萨是一位女性，而且还是一位拉美女性，但她的决心、干劲、创新力和领导力使她取得了成功。她还是第一个承认团队重要作用的人。她周围都是能干的雇员，他们忠于公司，努力达成目标。她说："我充分信任我们团队的协作能力……我相信我的雇员，我也能掌握他们的工作情况……是信任让我加倍努力。"但是，霍维托·卡兰萨并不仅仅与她直接负责的团队进行交流。她回忆起自己早期装载包裹的时光，意识到对她而言，与一线工人进行私人交谈也是很重要的。"我重视职员和一线工人对工作的投入。我的一种处事方式是在一旁倾听和观察，通过这种方式，我能学到很多东西……"

www.TopSage.com

大学网 TopSage.com

霍维托·卡兰萨为中心制定的目标包括继续寻找提高效率、控制成本、持续提升雇员能力的方法。假如你处于霍维托·卡兰萨的位置，你觉得，对她而言，激励基层管理者达成目标需加强的最重要的技能是什么？

你该怎么做？

霍维托·卡兰萨是一个极好的例子，说明今天成功的管理者应当是什么样的，以及他们必须具有什么样的技能来处理 21 世纪的管理所面临的挑战和问题。这些管理者可能与你的预期不大一样，他们有的不到 18 岁，有的年过八旬。他们管理着大型的公司以及新创企业。你还会在政府部门、医院、小型企业、非营利机构、博物馆、学校以及一些非传统的组织（如政治运动组织和消费者协会）发现他们的身影。在世界上每一个国家中都有管理者在从事着管理工作。此外，人们会发现，一些管理者处于组织的高层，而另外一些管理者处于组织的基层。人们还可能会发现过去由男性公民占据的管理岗位，今天很可能是女性在担任着管理工作。尽管在基层和中层管理岗位上已经有为数不少的女性管理者，但是在高层经理岗位上女性的数量仍然很少。一家非营利研究组织 Catalyst 收集的数据表明，在所有管理职位中，女性占 50.3%；但是，只有 1.4%的《财富》500 强企业的 CEO 由女性担任。[2] 许多组织，包括西南航空、雅芳、百事可乐、卡夫食品、施乐以及辉瑞，已经采取了重要的步骤来吸引和提拔女性经理。但是不管你在哪里遇到管理者，不管他们是男性还是女性，这样的事实是改变不了的，即管理者从事的是令人兴奋和挑战性的工作。在复杂、混乱的时期，组织比以往更需要管理者，因为管理者确实很重要。我们是怎么知道管理者对组织重要的呢？在对数百万雇员和成千上万管理者进行调查后，盖洛普民意测验发现，影响雇员生产率和忠诚度最重要的因素不是薪酬、奖金或工作环境，而是雇员与他们直接上司之间关系的质量。[3] 华信惠悦咨询公司（Watson Wyatt Worldwide）是全球性的咨询公司，它在 WorkUSA2004/2005 的研究中发现，公司管理员工的方式能对公司的财务状况产生重大影响。[4] 由此，我们能得出结论：对员工的正确管理至关重要。

本书是关于重要的管理工作，如像霍维托·卡兰萨以及成千上万其他管理者所从事的工作的教科书。它使人们认识到一个事实，世界在变化，因此，我们要重新思考如何完成组织工作以及员工与管理者之间的关系。在所有类型的工作场所（包括工厂、办公室、餐馆、百货商店以及其他组织）中，新技术和新的组织运作方式正在改变旧的东西。今天，要想成为成功的管理者，必须综合运用新旧管理方法。在本章中我们将通过考察管理者是什么样的人，管理是什么，管理者在做什么，以及组织是什么，向你介绍管理者及管理的概念。最后，在本章结束时我们将会讨论为什么研究管理是非常重要的。

谁是管理者

通常定义谁是管理者是一件很简单的事情。管理者是组织中这样的成员，他告诉别人该做什么以及怎样去做。很容易将管理者与非管理雇员区分开来，

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

后者是指组织中这样的成员，他们直接从事一项工作和任务，并且没有人向他们报告。但是今天再这样简单地区分管理者和雇员就不行了。组织以及工作正在变化的性质模糊了管理者与非管理雇员之间的界限，许多传统的职位现在都包括了管理性的活动。[5]在位于加拿大萨斯喀彻温省穆斯乔的通用电缆公司(General Cable Corporation)，管理者和团队成员共担管理责任。大多数穆斯乔的雇员是综合型人才。通过岗位轮换，他们能成为团队领导者、设备操作员、维修技师、质量监督员或改进计划制定者。[6]

那么我们该怎样定义谁是管理者呢？**管理者**（manager）是这样的人，他通过协调和监督其他人的活动达到组织目标。他的工作不是取得个人成就，而是帮助他人完成任务。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作，也可能意味着监督几个单独的个人，还可能包含协调一个团队的活动。一个团队是由来自不同部门甚至组织外部的人组成的，比如临时雇员或者供应商的雇员。有一点需要强调，管理者还可能负有另外的工作责任，这些工作责任与协调其他人的工作责任无关。例如，一个保险索赔员的主管，除了需要协调其他保险索赔员的工作外，往往也需要处理保险索赔业务。

是否存在对一个组织中的管理者进行分类的其他方法呢？在具有传统结构的组织中（因为基层的雇员比高层多，所以这样的组织被描绘为具有金字塔的形状），管理者往往被划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。管理者可能有多种头衔（见图表1—1）。**基层管理者**（first-line managers）是最底层的管理人员，他们管理着非管理雇员所从事的工作，即生产产品和提供服务。这样的管理者通常称为主管，也可以称为区域经理、部门经理或工长。**中层管理者**（middle managers）包括所有处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者，这些管理者管理着基层管理者，他们可能具有地区经理、项目主管、工厂厂长，或者事业部经理的头衔。处于或接近组织顶层的是**高层管理者**（top managers），他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制定计划和目标的责任。他们的典型头衔通常是执行副总裁、总裁、管理董事、首席运营官、首席执行官或者董事会主席。在本章开始的例子中，霍维托·卡兰萨就是一个高层管理者，她担任的是副总裁的职位。而“管理者坦言”专栏中介绍的玛乔丽·斯卡尔迪诺（Marjorie Scardino）也是一名高层管理者。他们参与发起和实施广泛和复杂的变革，这些变革影响着整个组织。



图表1—1 组织层次

但是，并不是所有组织都按传统金字塔结构工作。例如，在一些具有松散结构的组织中，工作是由不同的员工团队完成的，这些员工根据工作需要转换项目。虽然识别这些组织中的管理者不容易，但我们知道必须要有某个人来扮演这个角色；也就是说，需要有人来协调和监督他人的工作，尽管管理者会随

www.TopSage.com

TopSage.com

着工作任务的变化而更换。

管理者坦言

玛乔丽·斯卡尔迪诺(Marjorie Scardino)

CEO，培生集团(Pearson PLC)，英国伦敦

描述你的工作

我是一家媒体公司的 CEO，本公司主要发行书、报纸、杂志和教育资料——课本或网络课堂。我们从广义上是这样描述“教育”的：对于一个五岁的孩子它意味着学会读书，对于 CEO 来说是洞悉取得行业领先的方法，对于投资者来说就是挑选股票，对于大学生来说则是像你们一样学习课程。公司的总销售额为 70.45 亿美元左右，拥有员工 30 000多人，总部设在伦敦和纽约。其中，美国的销售额占总销售额的 70%。

我的工作主要有三部分：

1. 战略。我的职责是制定战略以使企业增值，股东获得收益，并对社会做出贡献。为达成目标，我们要考虑资产和市场情况及相关的经济、政治和社会形势，以选定各因素的最佳组合。接着，我们要制定计划使业务按照最佳组合发展，并确保产品、销售和运营按计划进行。

2. 执行。战略再好，如果计划得不到实施，我们就不可能成功。这包括：新产品设计，灵活的营销战略，精湛的销售技巧，高效并具吸引力的顾客服务，对产品构思、生产、销售、发送等方面成本的审慎考虑，保持增长与成本之间的适当平衡，寻求我们能测量、控制和不断调整的计划以及知道冒险的时机。

3. 员工和文化。最后也是最重要的一点，我的工作是营造公司氛围和确定行为准则，并以身作则，使员工绩效最大化。文化包括从薪酬到人际沟通到如何与内外部人员打交道的方方面面。公司的文化对于吸引和留住最优秀的员工以及使雇员知道如何应付混乱状况有重要作用。

为什么管理者对组织来说是重要的?

管理者的任务是制定目标及达成目标的措施，安排工作进程，确定行为准则。在最具成效的组织中，管理者通过树立榜样，激励，用民主而非专制的方式制定计划来完成任务。

今天的管理者要做到有效需要哪些技能?

全面考虑问题，专心，因地制宜地思考问题，发现内在关联的能力，倾听，幽默感，冒险，谦卑，宽容。

什么是管理

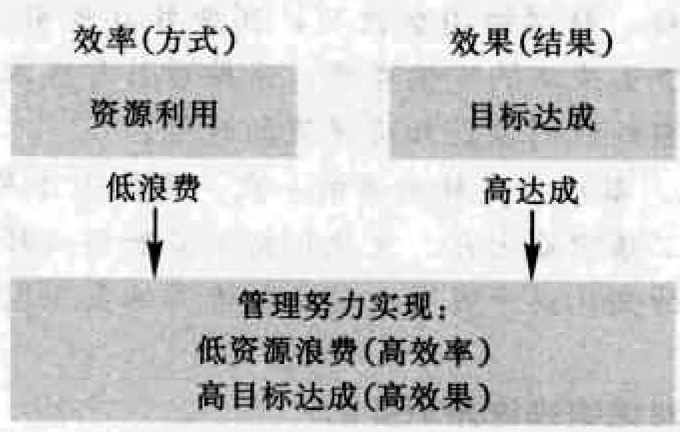
简言之，管理就是管理者所从事的工作。但是这种过于简单的陈述没有告诉我们更多的信息。更恰当的定义是，**管理**(management)通过协调和监督他人的活动，有效率和有效果地完成工作。我们知道，协调和监督其他人的工

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

作区分了管理岗位与非管理岗位，但这并不意味着管理者能随心所欲，相反，管理者要确保工作负责人有效率和有效果地完成任务，至少对管理者来说应该这样做。

效率（efficiency）是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺的输入，包括像人员、资金和设备这样稀缺的资源，所以他们必须有效地利用这些资源。例如，HON 是一家位于佐治亚州的工厂，这家工厂生产装配铁制和木制办公设备。通过削减库存水平、减少用于制造产品的时间以及降低废品率来实行有效率的生产制造技术，这些有效率的工作实践使得这家公司不仅减少了成本 700 多万美元，还被《产业周刊》(*Industry Week*) 评为 2005 年最佳工厂。[7]效率通常指的是“正确地做事”，即不浪费资源。但是仅仅有效率是不够的，管理当局还应该关注效果，也就是完成活动以便达到组织的目标。**效果**（effectiveness）通常是指“做正确的事”，即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。例如刚才提到的 HON 工厂，其目标包括满足顾客日益增长的迫切需要，实施一流的生产战略，使雇员工作更舒适、更安全。通过实施不同的工作方案，试图达到这些目标。可见，效率是关于做事的方式，而效果涉及结果，或者说达到组织的目标（见图表 1—2)。因此，管理当局不能只是关注达到和实现组织目标，也就是关注效果，还要尽可能有效率地完成工作。在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的，而不良的管理通常既是低效率的也是低效果的，或者虽然有效果但却是低效率的。



图表 1—2 管理的效率和效果

? 关于道德的批判性思考

管理者在追求效率和效果方面有没有限度？假定你是一家乡村俱乐部的餐饮部经理，俱乐部总经理要求你隐瞒出席餐饮部所承办活动的真实人数，因为这样可以避免餐饮部门的裁员。你认为这样做合理吗？如果能避免 5 个人被裁，你认为这样做合理吗？欺骗总是错的吗？在什么情况下欺骗是可以接受的？存不存在这种情况？你有过歪曲信息的经历吗？你认为你是错的还是在当时的情况下是可以接受的？“歪曲”到什么程度就是“欺骗”？

管理者做什么

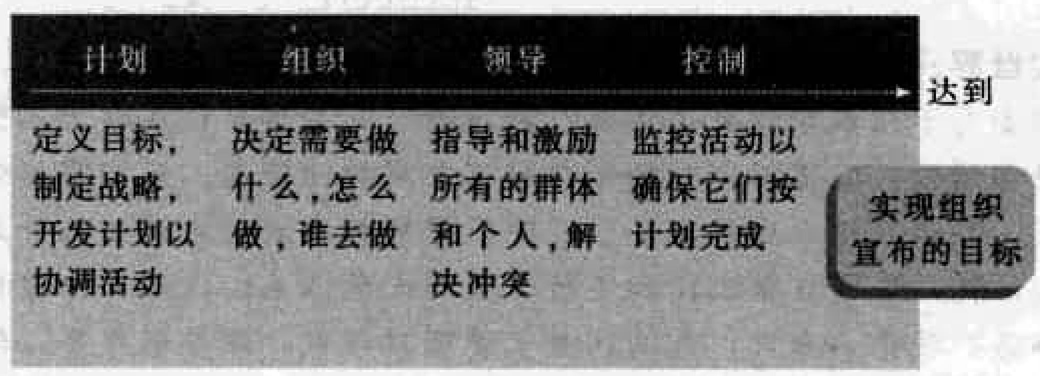
描述管理者做什么不是一件简单的事情。正如没有哪两个组织是一样的，

www.TopSage.com

也没有哪两个管理者的工作是一样的。但是管理研究者经过多年的研究已经开发出了三种特定的分类框架来描述管理者做什么：职能、角色和技能。这一节，我们将考察每一种观点，来看看管理者工作的变化 。

□ 管理职能

根据职能的观点，管理者需从事一定的活动以有效率和有效果地协调他人的工作。这些活动或职能是什么呢？20 世纪早期，法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）第一次提出所有的管理者都在从事五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。[8]到 20 世纪 50 年代中期，管理教科书中首次使用了计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为框架。至今绝大多数管理教科书（本书也不例外）仍然按照基本的管理职能来组织内容，即今天所说的计划、组织、领导和控制（见图表 1—3）。让我们简单地考察一下每一种职能。



图表 1—3　管理职能

如果你的头脑中没有特定的目的，那么你可以选择任何道路前进，但是如果你打算到达特定的地点，你就要计划最佳的路径到达那里。因为组织的存在是为了达到某些特定的目的，所以就必须有人清晰地定义这些目的以及达到目的的手段。这就是管理当局的责任。**计划**（planning）职能包括定义目标，制定战略以获取目标，以及制定计划和协调活动的过程。

管理者还负有安排工作以实现组织目标的职能，我们称这种职能为**组织**（organizing）。它包括决定应该从事哪些任务，应该由谁来从事这些任务，这些任务怎么分类和归集，谁向谁报告，以及在哪一级作出决策的过程。

每个组织都是由人组成的，因此管理当局的职责就是同别人一起或者通过别人去完成组织目标，这就是**领导**（leading）职能。当管理者激励下属、帮助解决群体冲突、影响工作中的个体或团队、选择最有效的沟通渠道，或者以任何方式处理雇员的行为问题时，他们就是在履行领导职能。

最后一个职能就是**控制**（controlling）。在设定目标以及制定出计划（计划职能）之后，在决定工作任务和组织结构的安排（组织职能）以及雇用人员、培训和采取激励措施（领导职能）之后，还需要评估事情是否在按计划进行。为了保证达成目标和工作按照预定的轨道进展，管理者必须监控、评估工作绩效，实际的绩效必须与预先设定的目标进行比较，如果存在任何显著的偏差，管理当局的职责就是使工作绩效回到正常的工作轨道上来。这个监控、比较、纠正的过程也就是我们所说的控制职能。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

功能观点如何描述管理者的工作？管理者总是先计划、组织、领导，然后控制吗？实际上，管理者并不总是按照这个次序工作。但是，这并不否认这些职能的重要性。不论工作的次序如何，事实上他们管理时确实进行着计划、组织、领导和控制。我们通过开篇案例来加以说明。霍维托·卡兰萨是如何进行计划、组织、领导和控制的呢？计划体现在她为路易斯维尔中心制定的目标上，即找到提高效率、控制成本、持续提升雇员能力的方法。组织体现在霍维托·卡兰萨把她信任的员工安排在自己身边以便掌握工作的情况。领导体现在她使职员和一线工人积极投入工作，同时承认团队的重要作用。控制体现在她关注结果并寻求更有效的方式。

描述管理者工作职能的方法之所以一直得到普遍接受，在于这种方法简单明了。但是，有一些人认为这种方法是不恰当的。[9]让我们再考察一下其他观点。

聚焦领导

真实世界：组织需要管理者或领导者吗？还是两者都需要？

管理者对于组织来说有多重要？领导者又有多重要？在今天不断变化的环境中，组织要取得最佳绩效，既需要高效的领导也需要高效的管理。我们需要领导者改变现状，设计未来愿景，并激励组织成员实现它。我们需要管理者制定详细的计划，为组织工作设计合适的组织结构，监督日常工作和实行适当的评估体系以保证工作按计划进行。管理和领导是一回事吗？理论上来说，是的。对于管理者而言，领导很重要，毕竟这是管理的四大职能之一。美国管理协会 2004 年的调查显示，与过去相比，各层管理者投入了更多时间进行领导。让我们看一个例子。在这个例子中，组织认识到管理者（尤其是基层管理者）所扮演的角色的重要性。

英国石油公司（BP）是世界上最大的联合石油和能源公司，它在世界各地都有业务。BP 为它管理着公司全球 7 万～8 万雇员的基层管理者制定了一个培训计划。总的来说，这些管理者的决策会使 BP 的营业额、成本、质量、安全、创新和环境状况发生巨大变化。他们也常被要求防微杜渐。在此之前 BP 并没有一个全面的培训计划。但是现在，事实并非如此。从 21 世纪开始，BP 投入大量资源培养基层管理者。最初的一个变化是称这个群体为一级领导，选择这个头衔是为了强调管理者对 BP 的重要性。一级领导正在参加全面的培训计划，这个计划涵盖了管理要素、BP 整体战略背景及其与组织各部门的联系，以及增强沟通、管理和领导技能及团队动力的全面培训。这个计划有多成功？BP 说，参加培训的管理者比没有参加培训的管理者表现得更好。其他 BP 高层认为，这个计划使组织更协调，更有能力。我们从这个例子中能学到什么？组织要取得最佳绩效，既需要高效的领导，也需要高效的管理。

资料来源：A. Priestland and R. Hanig, "Developing First-Level Leaders," *Harvard Business Review*, June 2005, pp. 113 – 120; and "AMA 2004 Importance of Leadership Survey," www.amanet.org/research. Copyright © 2004, American Management Association, New York, NY 10019.

管理角色

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）这位杰出的管理研究者，研究了管

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

理者所从事的工作，他得出结论：管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的10种不同但高度相关的角色来恰当地描述。[10] 所谓管理角色（management roles），是指特定的管理行为类型。（设想一下你所扮演的不同角色以及你所期望的不同行为，这些角色诸如学生、兄弟姐妹、雇员、志愿者以及其他等等。）正如在图表1—4中所描述的，明茨伯格的10种管理行为可以被进一步组合为人际关系、信息传递和决策制定。

角色	描述	特征活动
人际关系		
1. 挂名首脑	象征性首脑；必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者；签署法律文件
2. 领导者	负责激励下属；承担人员配备、培训以及有关的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部关系和消息来源，从中得到帮助和信息	发感谢信；从事外部委员会的工作；从事其他有外部人员参加的活动
信息传递		
4. 监听者	寻求和获取各种内部和外部的信息，以便透彻地理解组织与环境	阅读期刊和报告；与有关人员保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会；用打电话的方式转达信息
6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会；向媒体发布信息
决策制定		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定"改进方案"以发起变革	组织战略制定和检查会议，以开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权、开展预算活动，安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参加与工会的合同谈判

图表1—4 明茨伯格的管理角色理论

资料来源：H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row. 1973), pp. 93-94. Copyright © 1973 by Henry Mintzberg. Reprinted by permission of Haper & Row, Publishers, Inc.

人际关系角色（interpersonal roles）指涉及人与人（下级和组织外的人）的关系以及其他具有礼仪性和象征性职责的角色。人际关系角色包括挂名首脑、领导者和联络者。**信息传递角色**（informational roles）涉及接受、收集和传播信息。三种信息传递角色包括监听者、传播者和发言人。最后，**决策制定角色**（decisional roles）作出抉择的活动，它包括四种决策制定角色，即企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

鉴于管理者扮演着不同的角色，明茨伯格认为他们的工作实际上就是与他人、组织、组织外部环境进行相互交流。他也提出，当管理者扮演这些角色时，他们的工作包括思考（周密的想法）和行动（实际的做法）。[11] 思考时，

www.TopSage.com

TopSage.com 大家网

他们反复斟酌；行动时，他们采取一定措施，并积极参与执行。在开篇所说的霍维托身上，我们能看到思考和行动。思考体现为她通过倾听和观察与员工进行交流，行动体现为她与一线工人进行私人交谈。

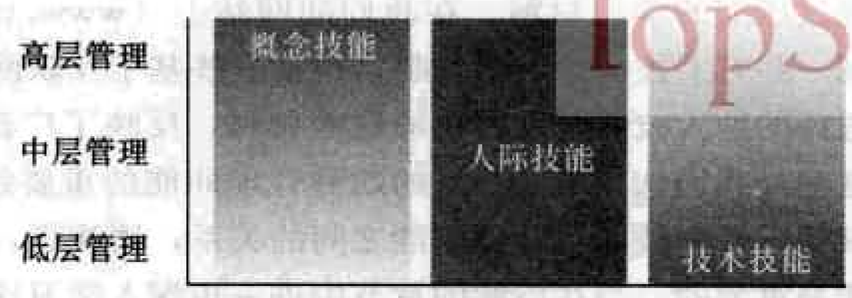
大量的后续研究在不同的组织中和不同的管理层次上检验了明茨伯格角色分类的有效性。[12]研究证据一般都支持管理者角色的概念——无论是在何种类型的组织中还是组织的哪一个层次上——管理者都在履行着类似的角色。不过研究表明，管理者角色的强调重点随组织的层次不同而变化。[13]特别是像信息传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人的角色更多地表现在组织的高层，而领导者的角色（按明茨伯格的定义）在低层管理者身上表现得更加明显。

那么哪一种方式是正确的呢？是职能方式还是角色方式？两种方式都描述了管理的工作，职能方式仍能代表着将管理者职责概念化的最有用的途径。"职能提供了清晰的和分离的对管理者所从事的大量活动进行分类的方法。"[14]我们之所以采用管理职能的方法来描述管理者做什么，并不意味着明茨伯格的角色分类是无效的，因为他清晰地给出了一种对管理者所从事工作的理解。许多明茨伯格确定的角色可以大体上归类在一个或多个职能中。例如，资源分配角色就是计划职能的一部分，企业家角色和所有的三个人际关系角色是领导职能的一部分。当然，并不是所有角色都能这样做。职能理论和角色理论的差别可以由这样的事实得到解释，即管理者所从事的某些工作并非纯粹是管理。[15]

□ 管理技能

管理者的职责是变化和复杂的，管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。那么管理者需要哪些类型的技能呢？根据罗伯特·卡茨（Robert L. Katz）的研究，他发现管理者需要三种基本的技能或者素质，即技术技能、人际技能和概念技能。[16]**技术技能**（technical skills）是指熟练完成特定工作所需的特定领域的知识和技术。对于基层管理者来说，这些技能更重要，因为他们通常管理的是使用工具和技术生产产品、提供服务的雇员。正是因为组织基层中这些技能的重要性，拥有卓越技能的雇员往往凭借这些技能晋升为基层管理者。例如，Verizon Communications 的马克·瑞安（Mark Ryan）管理着百余名技术人员，这些人员为公司 50 万顾客服务。但是，在成为一名管理者之前，马克·瑞安是一个电话线务员，他说："业务的技术层面很重要，但管理员工，实行奖惩，并表彰出色完成工作任务的人员是我们取得成功的法宝。"[17]瑞安是一名拥有技术技能的管理者，但他也认识到**人际技能**（human skills）——包括与单独的个人或群体中的其他成员和睦相处的能力——的重要性。由于管理者直接与人打交道，因此在所有级别的管理工作中，这些技能都至关重要。拥有良好的人际技能的管理者能从别人那里获得最多的东西。他们知道如何沟通、激励、领导、调动热情和信任。最后是**概念技能**（conceptual skills），概念技能是管理者对抽象、复杂情况进行思考和概念化的技能。运用这种技能，管理者必须能够将组织看做一个整体，理解各部分之间的关系，想象组织如何适应它所处的广泛的环境。尤其对于高层管理者来说，这种技能是非常重要的。图表 1—5 表示了这些技能与管理层次之间的关系。

www.TopSage.com



图表 1—5　不同管理层次所需的技能

由美国管理协会发起的对实业经理的调查发现了其他重要的管理技能，这些技能（见图表 1—6）包括概念、沟通、效果和人际技能。[18]

概念技能
利用信息解决工作问题的能力
识别创新的机会
界定问题范围并实施解决方案
从大量数据中筛选重要信息
掌握技术在商业上的运用
掌握组织运营模式
沟通技能
将构思表述为语言，转化为行动的能力
同事、下属之间的信任
倾听并提出问题
表现技能：口头方式
表现技能：书面或图示方式
效果技能
为企业使命或部门目标做出贡献
关注顾客
多任务：同时进行多项工作
谈判技能
项目管理
检查工作并实施改进
设定和维持内外的行为准则
赋予受关注的事物和特殊活动优先权
时间管理
人际技能
指导技能
多样化技能：在不同的文化中与不同的人一起工作
组织内部网络化
组织外部网络化
在团队中工作：合作与承诺

图表 1—6　管理技能

资料来源：Based on American Management Association Survey of Managerial Skills and Competencies，March/April 2000，found on AMA Web site，www.amanet.org，October 30，2002.

今天的管理者应该具备哪些技能？处在今天严格和动态的工作场所中，员工要成为组织的重要资产就必须不断地更新他的技能，包括掌握所处特定职位之外的技能。毫无疑问，技能将继续作为描述管理者做什么的一种重要方式。事实上，由于理解和开发管理技能如此重要，因此我们在本教材中纳入了一些

www.TopSage.com

经过压缩的学习材料。在我们的网站上（www. prenhall. com/rolls），你将发现一些有关技能练习的材料，包括一些基于互联网的交互式技能练习。我们所选择的纳入技能开发模块的这些材料，反映了广泛的具有代表性的管理活动，这些是我们认为也是公认的四种管理职能的重要组成部分。图表 1—7 进一步表明了管理技能与管理职能之间的关系，请注意，许多技能不仅对一种管理职能是重要的。当在后续的章节中进一步深入学习这些管理职能的时候，你将有机会去练习这些关键的技能——这些技能是管理者做什么的一部分。虽然没有哪个技能模块能使你立即成为该领域的专家，但是这些练习活动向你提供了理解和评估你所应当掌握的技能的情境，有助于使你成为一个有效的管理者。

技能	职能			
	计划	组织	领导	控制
获取权力		√	√	
积极倾听			√	√
预算	√			√
选择有效的领导方式			√	
教练			√	
创建有效的团队		√	√	
授权		√	√	
设计富有挑战性的工作		√	√	
发展信任			√	
执行纪律			√	√
访谈		√	√	
解决冲突			√	√
减少变革的阻力		√	√	√
指导			√	
谈判			√	
提供反馈			√	√
解读组织文化		√	√	
主持有效果的会议	√	√	√	√
审视环境	√			√
设立目标	√			√
创造性地解决问题	√	√	√	√
评估差异性	√	√	√	√

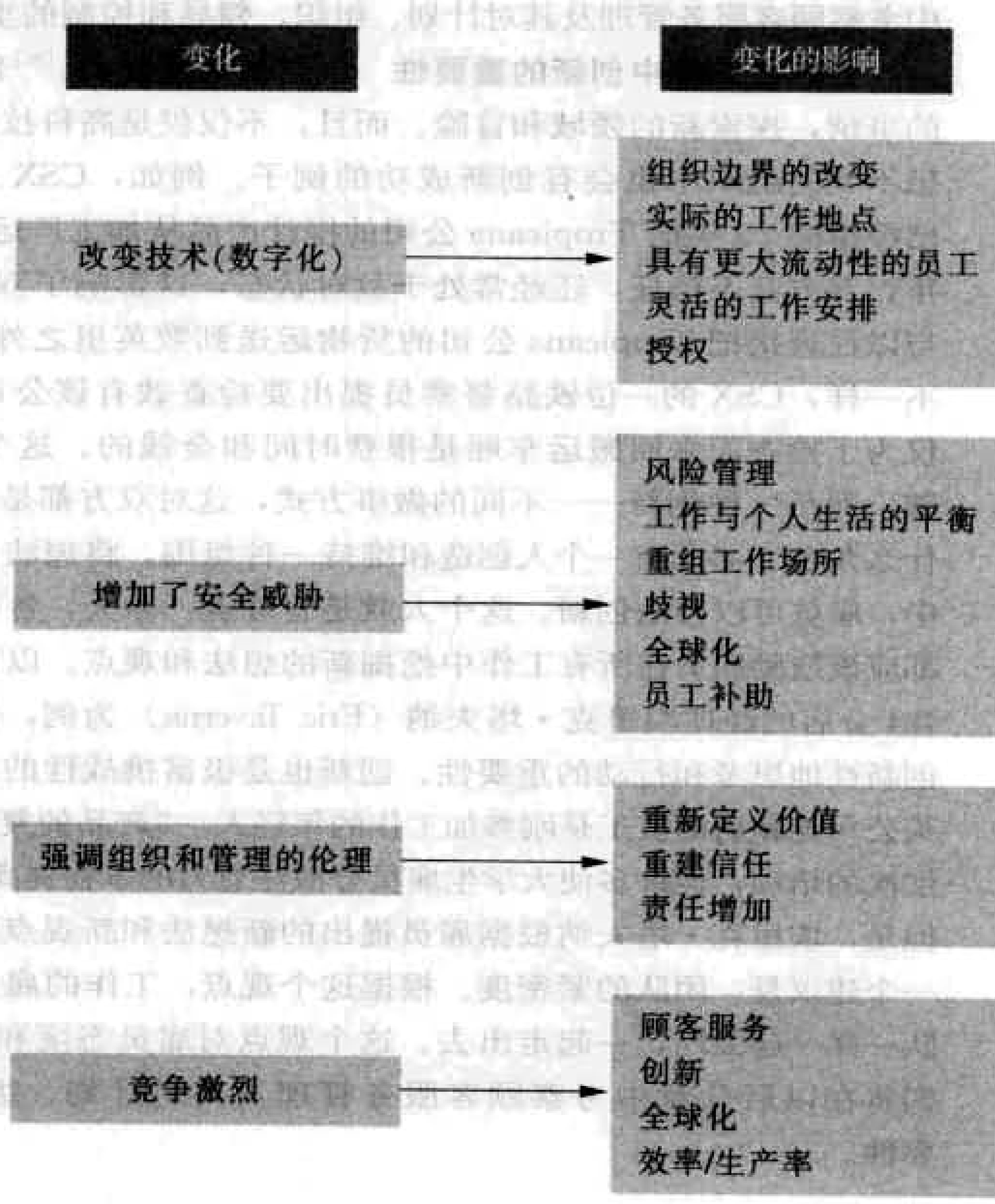
图表 1—7　管理技能与管理职能矩阵

□ 管理者工作是如何变化的

管理者总是要应付组织内外发生的变化。在当今世界，所有管理者都要面对安全威胁、公司道德丑闻、全球政治经济的动荡和技术进步，一成不变的是变化。例如，由于顾客需求的变动，A&R Welding 公司的管理者龙尼·安特比（Ronnie Antebi）必须找到留置焊工的办法。他的方案是：组建专门的焊工组，当国内需求下降时，将他们派遣出国。[19] 再看看家得宝公司（Home Depot）南方经理保罗·雷恩斯（Paul Raines）所面临的管理问题。在卡特里纳飓风袭击了新奥尔良、比洛克西、格尔夫波特和其他格尔夫海湾岸区后，保

www.TopSage.com

罗·雷恩斯组织了雇员的工作。在亚特兰大的公司的飓风中心，来自维修、人力、物流等不同部门的员工每天工作 18 个小时以疏通堵塞，使事物恢复原貌。公司事前、事中和事后的准备取得了成功，但是，风暴过后，公司 33 家遭受卡特里纳飓风袭击的商店只有 10 家重新开业。[20]尽管大多数管理者不太可能在如此苛刻的环境下工作，但是管理者管理的方式正在发生变化。图表 1—8 说明了管理者面临的一些重要变化。在以后的内容中，我们将详述这些变化及其对管理者计划、组织、领导和控制的影响。我们想强调两个变化：日益重要的顾客和创新。



图表 1—8　影响管理者工作的改变

管理者工作中顾客的重要性　每个工作日，思科公司的 CEO 约翰·钱伯斯（John Chambers）都要听 15～20 份来自思科不满顾客所寄发的录音邮件。他说："电子邮件更有效率，但是我想知道访问者的情绪，想了解访问者对我们采用的战略的满意程度。而通过电子邮件，我不能获得这些信息。"[21]这是一个意识到顾客重要性的管理者。所有公司都需要顾客，没有顾客，公司将不复存在。但是，关注顾客长久以来被认为是营销人员的职责，许多经理也这样认为。然而，我们发现，雇员的态度和行为对顾客满意有重大影响。例如，对澳大利亚 Qantas 航空公司乘客的调查证实了这种说法。通过要求乘客对他们空中旅行的基本需求进行评价，我们发现，从快速的行李投递到礼貌高效的机组人员，协助连接，便捷的验票登机，几乎顾客所列的每一个要素都直接受到澳大利亚 Qantas 航空公司雇

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

员行为的影响。[22]今天，发达国家的大多数雇员从事服务工作。在澳大利亚，70%的雇员从事服务业，在美国、德国、日本，这个比例分别是80%，64%和70%。[23]这些工作包括：技术支持代表、快餐店的柜台工作人员、销售员、老师、服务生、护士、电脑修理技师、前台人员、咨询师、采购代理、信用代表、理财师和银行出纳员。管理者开始明白，在今天竞争的环境中，持续高质的服务对于组织的生存和成功至关重要，而雇员也是其中很重要的一部分。[24]这也意味着，他们必须创建一个客服机构，在这个机构中，雇员友好礼貌，容易相处，知识渊博，能快速对顾客需求做出反应并乐意为顾客效劳。[25]我们将在以后几章中考察顾客服务管理及其对计划、组织、领导和控制的重要性。

管理者工作中创新的重要性 创新是最危险的。[26]创新意味着做与众不同的事情，探索新的领域和冒险。而且，不仅仅是高科技公司需要创新，在你意想不到的组织中也会有创新成功的例子。例如，CSX运输公司（铁路公司）已经持续25年把Tropicana公司的橙汁产品从加工厂运送到市场。[27]但是这些年，双方互不信任，还经常处于敌对状态，这影响了双方雇员的工作。一天，与以往直接把Tropicana公司的货物运送到数英里之外的CSX的火车调车场不一样，CSX的一位铁路督察员提出要检查载有该公司货物的火车车厢。仅仅为了检查而来回搬运车厢是很费时间和金钱的。这个主意不是技术上的突破，而是一种创新——不同的做事方式，这对双方都是有用的。管理者扮演了什么角色？必须有一个人创造和维持一种氛围，将想法付诸实践。在这种氛围中，雇员可以自由创新。这个人就是管理者。今天，各行各业各阶层的管理者都应该鼓励雇员在所有工作中挖掘新的想法和观点。以百思买公司（Best Buy）484分店的经理埃里克·塔夫纳（Eric Taverna）为例，他清楚地认识到使雇员创新性地思考和行动的重要性。创新也是极富挑战性的工作，因为大多数百思买公司连锁店的员工是刚参加工作的年轻人。“产品的复杂性需要对雇员进行深层次的培训，但许多使大学生雇员分散注意力的事物提高了人员流动的可能性。”但是，埃里克·塔夫纳根据雇员提出的新想法和新观点解决了这些问题。其中一个建议是：团队的紧密度。根据这个观点，工作的雇员在下班时会像一个团队一样一起关门，一起走出去。这个观点对雇员态度和承诺有显著影响。[28]我们将在以后几章中考察顾客服务管理及其对计划、组织、领导和控制的重要性。

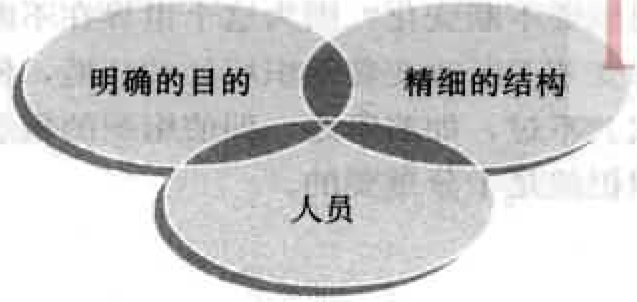
什么是组织

管理者在组织中工作。那么，什么是组织？**组织**（organization）是对人员的一种精心的安排，以实现某些特定的目的。你所在的学院或者大学就是一个组织，再有像慈善团体、妇女组织、政府部门、教堂、亚马逊公司（Amazon.com）、你家附近的音像商店、联合劝募会，以及科罗拉多洛基棒球队（Colorado Rockies），还有梅约医学中心（Mayo Clinic）等等，这些都是组织，因为它们都具有三种共同的特征，如图表1—9所示。

首先，每个组织都有一个明确的目的，这个目的通常是以一个目标或者一

www.TopSage.com

TopSage.com



图表 1—9 组织的特征

组目标来表达的，它反映了组织所希望达到的状态；其次，每一个组织都是由人员组成的，独自一个人工作是不能构成组织的，组织借助人员来完成工作，这对于实现组织的目标必不可少；最后，所有的组织都发展出一些精细的结构，以便其中的人员能够从事他们的工作。组织的结构也许是开放的或灵活的，没有清晰的或精确的岗位职责描述，也不用严格地遵循某些明确的职位安排；换句话说，它也许只是简单的或松散的网络关系。另一方面，组织结构也许是更具有传统色彩的清晰定义的规则、规章制度和职位描述，其中的某些成员可能被指定为老板，他们具有凌驾于其他职员之上的权威。但是不管组织结构安排采用哪种类型，都要求具有某些精细的特征，以使组织成员的工作关系是明确的。

虽然这三种特征对于我们定义什么是组织是重要的，但组织的性质正处于变化中。那种假设所有的组织都具有传统结构的观点不再是恰当的，那种认为所有的组织最终都会演变为类似宝洁、埃克森-美孚、福特汽车等公司的结构，具有清晰定义的分公司、部门以及工作单元的概念已经过时了。相反，今天组织的结构更像 Google 公司的结构。Google 选择了一种扁平的网络结构而不是等级制结构。等级制结构有多层管理，并且决策是由少数职权部门做出的。在 Google，数百个大项目同时进行，多数项目由小规模且目标明确的雇员团队负责，这些团队可以立即成立并快速完成任务。[29]像 Google 一样，现在的组织更倾向于依靠灵活的工作安排、雇员工作团队、开放的沟通系统和供应商联盟。组织的概念正在发生怎样的变化？图表 1—10 比较了传统组织与新型组织的一些重要区别。正如这个比较所表明的，今天的组织正在成为更开放、更灵活和更具有响应性的组织。[30]

传统组织	新型组织
• 稳定的	• 动态的
• 缺乏灵活性	• 灵活的
• 关注职位	• 关注技能
• 根据职位定义工作	• 根据任务定义工作
• 个人导向	• 团队导向
• 永久性职位	• 临时性职位
• 命令导向	• 参与导向
• 由管理者作决策	• 雇员参与决策制定
• 规则导向	• 顾客导向
• 相对均质的员工队伍	• 多样化员工队伍
• 工作日从上午 9 时到下午 5 时	• 工作日长度没有限制
• 等级关系	• 横向的和网络化的关系
• 在上班时间利用组织设施从事工作	• 在任何地点、任何时间工作

图表 1—10 变化中的组织

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

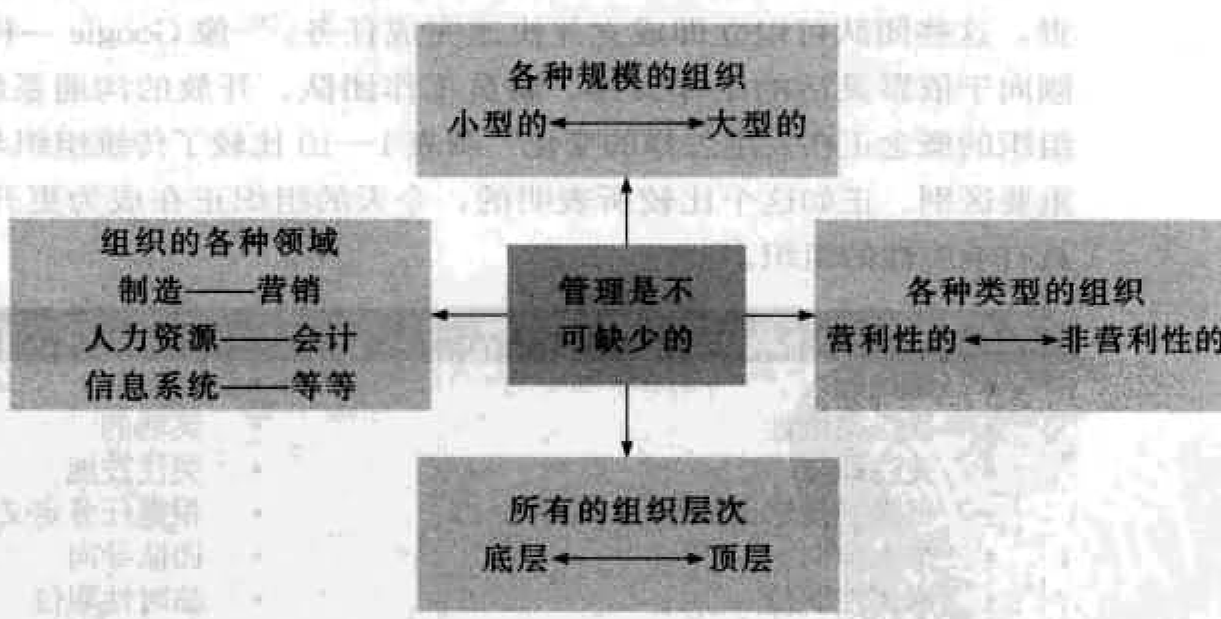
为什么组织要不断变化？因为这个世界在不断变化。社会的、经济的、全球的和技术的变革不断改变着组织所处的环境，使得成功的组织必须接受从事工作的新方式。不过，如前所述，即使组织的概念在不断变化，管理者和管理对于一个组织仍然是十分重要的。

为什么要学习管理

你可能会有疑问，为什么要学习管理？如果你的专业是会计或者市场营销，或者是其他的非管理类专业，你也许不理解为什么学习管理有助于你的职业生涯。通过考察管理的普遍性、工作的现实以及作为一个管理者所面对的挑战和回报，我们来说明学习管理的意义。

管理的普遍性

组织对管理需要到什么程度？我们可以说，对于所有的组织，管理都是绝对必要的，无论组织规模的大小，无论在组织的哪一个层次上，无论组织的工作领域是什么，无论这个组织位于哪个国家，这一事实称为**管理的普遍性**（universality of management）（见图表 1—11）。在所有上述的组织环境中，管理者都要计划、组织、领导和控制，当然这不是说管理都采用同样的方式，如微软负责软件应用测试设备的管理者所从事的工作就与微软的 CEO 不一样。尽管如此，这种差别仅仅是程度和强调的重点不同，并非职能不同，因为这两类管理者都在从事计划、组织、领导和控制。



图表 1—11 对管理的普遍需要

由于管理是所有组织的普遍需要，因此，我们从切身利益出发，要求组织改进它的管理方式。为什么？因为我们生活中的每一天都在与不同的组织打交道。你有过这样的经历吗？当你为了换领驾驶执照而在车辆管理所花费了 3 个小时时，你不感到沮丧吗？当百货商店里没有营业员愿意为你提供帮助时，你不感到气愤吗？当你三次打电话给航空公司订票，它的销售代表对

www.TopSage.com

于同样的航线向你报出了三种不同的价格时，你不感到烦恼吗？这些都是不良的管理所导致的问题。管理良好的组织——我们在本书中将会举出许多这样的例子——会发展出忠诚的顾客基础，而且会不断成长和繁荣。管理不善的组织，它们的顾客基础在萎缩，相应的营业收入也在下降。通过学习管理，能够认识到不良的管理，并且采取措施纠正它。此外，你也能够识别优秀的管理并鼓励它，不管这些管理是发生在你与之打交道的组织还是你受雇的组织中。

管理你的职业生涯 管理的职业机会

默克公司（Merck）打算裁减 11% 的员工，Unisys 公司将裁减 10% 的员工，辉瑞日本分公司打算撤销多达 25 000 个工作岗位。管理职位正在消失吗？按照你所得到的有关大范围失业的新闻报道你也许会这样认为。事实是，前景光明。企业管理一直是大学里最受欢迎的十大专业之一，而且这方面的工作机会也很多。

在美国，大约有 600 万人是经理人。美国劳工统计局（U. S. Bureau of Labor Statistics）预计，到 2012 年，经理、行政人员和管理职位将比现在增加 10%～20%。但是，这些增加的职位可能不是在你所希望的组织和领域，传统的、《财富》500 强企业，特别是传统制造业管理职位的增加，将不会像服务领域尤其是信息和保健领域的组织对管理者的需求增加得那么快。请记住，谋求管理职位的好去处将是小型组织。

资料来源：*Occupational Outlook Handbook*, *2004-05 Edition*, U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, available online at www. bls. gov/oco, December 12, 2005; and M. Ballinger and E. White, "Matters of Degree," *Wall Street Journal*, January 4, 2005, p. B4.

□ 工作的现实

学习管理的另一个原因是我们所处的现实环境。一旦你从学院毕业，开始你的职业生涯，你将要么是管理者要么是被管理者。对于那些计划进入管理者行列的人来说，理解管理过程将构成你的管理技能的基础。对那些不想成为管理者的人来说，你仍然要和管理者打交道。假定你将不得不为生活而工作，并且很可能不得不在某个组织中工作，即使你不是一个管理者，你也可能承担某些管理职责。我们的经验表明，通过学习管理，你能够对你上司的行为有更多的认识，对你组织的工作有更深入的洞察。我们的观点是，你可以不必渴望成为管理者，但你仍然可以从管理的课程中获取许多有价值的知识。

□ 成为一名管理者的挑战和回报

在讨论学习管理的意义时，我们不能不考察作为一名管理者的挑战和回报（见图表 1—12）。那么在今天动态的工作场所中，这种挑战和回报对管理者意味着什么呢？

首先，存在许多挑战。这些工作可能是艰苦和不引人注意的。此外，管理

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

者（特别是基层管理者）的工作更倾向于文书性质而不是管理性质，像整理会议记录，处理官僚程序和做文案工作。[31]你可能需要与各种类型的、具有各种性格的人打交道；你要履行职责而手中通常又没有足够的资源；同样具有挑战性的是，你要在面对不确定性或混乱时激励你的员工；有效地融合多样化小组中每个人的知识、技能、抱负和经验，是一件十分困难的工作。最后，作为一个管理者，你不可能完全把握自己的命运，你的成功通常取决于其他人的工作绩效。

回报	挑战
• 创造一种工作环境使得组织成员充分发挥他们的能力 • 有机会进行创造性的思考和运用想象力 • 帮助他人发现工作的意义和完成工作 • 支持、教导和培养其他人 • 与多样化的员工一道工作 • 得到组织及社区的承认和地位 • 发挥影响组织产出的作用 • 得到工资、奖金、股票期权等形式的报酬 • 组织需要优秀的管理者	• 从事困难的工作 • 可能要承担更倾向于文案而不是管理的职务 • 需要与各种人打交道 • 通常只能借助有限的资源完成工作 • 在混乱和不确定的情况下激励工人 • 成功地融合多样化群体的知识、技能、抱负和经验 • 成功取决于其他人的工作绩效

图表 1—12　作为管理者的挑战与回报

成为一名管理者

√掌握当前商业信息。

√阅读管理方面成功和失败的案例。

√记住，成功的管理者会发掘每个人的独特之处并加以利用。

√记住 20 世纪最富影响力的管理大师，已故的彼得·德鲁克（Peter Drucker）的这句话：管理是管人。

√改进你的"软"技能——工作伦理、沟通、信息收集、人际技能。这些是雇主认为获得工作的最重要的因素。

√观察管理者，看他们是如何对待员工和工作的。

√与真正的管理者谈论他们成功和失败的经验。

√通过在学生组织中担任领导职务来获取管理经验。

√开始思考你是否想成为一名管理者。

尽管存在挑战，作为一个管理者也是极富报偿性的。你有义务创造一种工作环境，在这种环境中，组织的成员能够充分发挥他们的能力，最有效地从事工作和实现组织的目标。不仅如此，你通常有机会创造性地思考或运用你的想象力，你可以帮助他人发现工作的意义和完成他们的工作，你会以支持、教导和培养的方式帮助组织成员作出正确的决策。此外，作为一个管理者，你有机

www.TopSage.com

TopSage.com

会和各种人打交道，包括组织内部和外部的人员。作为管理者的回报还包括得到承认和获得组织及社区中的地位，发挥作用从而影响组织的产出，以及获得适当的工资、奖金、股票期权等形式的报酬。组织需要优秀的管理者。上述这些回报不是单独发生的，而是在激励和鼓舞员工共同实现组织目标的努力中发生的。作为一个管理者，你会从你所增长的技能、能力和你所做的努力中获得一种满足感。

管理者对“管理者困境”的回应

辛西娅·布鲁尔（Cynthia Brewer）
西尔斯控股公司员工发展部门经理，芝加哥，伊利诺伊州

显然，霍维托·卡兰萨知道一线工人对于公司取得成功是多么重要。实际上，尽管作为副总裁责任重大，她还是努力与一线工人进行交流。我认为，基层管理者在管理这个中心的工作时，应处理好日常的问题，因此，对于他们而言，拥有应付挑战的适当技能是很重要的。霍维托·卡兰萨首先应当鼓励基层管理者加强的最重要的技能是人际交往技能。

由于基层管理者直接管理包裹运送人员，如果他们想使员工在快节奏的工作环境中做出最大的努力，就需具备良好的人际技能。在这种工作环境中，为了保证运送时间，包裹装载的期限是规定了的。这也是我认为对于基层管理者而言，拥有一定技术技能也是很重要的一个原因。因为如果工作遇到困难，他们要能采取措施帮助员工摆脱困境。他们还要能解决包裹装载和运送过程中可能出现的问题。最后，我认为基层管理者需要一定的概念技能以界定问题范围并妥善地处理这些问题。

思考题

1. 你的课程的授课教师是管理者吗？请分别用管理职能、管理角色、技能观点讨论这个问题。
2. 有人说，管理者最基本的职责是关注员工的工作绩效，以达到希望的产出。你怎么解释这个观点？你是否同意这个观点？说明你的理由。
3. 你认为为什么职位候选人的技能对雇主来说变得越来越重要？它对管理者和你个人意味着什么？
4. 是否存在一种最佳的管理“风格”？为什么？
5. 新型组织的哪些特征吸引了你？为什么？你对哪些特征不感兴趣？为什么？
6. 在今天的环境中，效率和效果哪个对组织更重要？说明你的理由。
7. 你能想出管理对于组织不重要的情境吗？描述一下。
8. 不论过去、现在还是将来，管理都是一门完成工作的艺术，你同意吗？为什么？

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

□ 案例应用

电脑病毒搜索人员的管理

想象一下，如果你从未完成工作任务，如果市场行情一天变动 30 次，生活会是什么样子？赛门铁克公司（Symantec Corp.）的电脑病毒搜索人员不需要想象，因为这就是他们真实的工作生活。在加利福尼亚的圣莫尼卡，在被认为从事公司最吃力不讨好的网络工作的回应实验室中，软件分析员收集病毒和可疑的编码，找出它们的运行方式，为顾客提供最新版的安全模式。实验室门旁有一个标有“危险”字样的盒子，里面放着需要进行全面清理的有恶意病毒的磁盘、磁带和硬盘驱动器。赛门铁克公司的情况看上去好像很特殊，但是，这家为消费者和企业制作网络安全软件的公司反映了今天许多公司都面临的现实：顾客期望的快速变化和不断涌现的全球竞争者明显缩短了产品的生命周期。在这样的环境中，管理有才能的人也是极富挑战性的。

文森特·韦弗（Vincent Weafer），当地的爱尔兰人，从 1999 年就开始担任赛门铁克公司病毒搜索组的领导。以前，他说：“这儿只有二十几个人，也没有什么工作，每天大概搜索到五个新病毒，它们会传播几个月而不是几分钟。”现在，赛门铁克公司全球的病毒搜索人员每月要处理20 000个病毒样本，这些病毒并不全是唯一独立的。为了使搜索人员的工作更加“有意思”，罪犯发起了越来越多的电脑袭击，他们想要窃取信息，不管是企业数据还是个人账户信息都可以被他们用来进行欺诈。处理这些关键又紧迫的问题需要特殊技能。回应中心是一个多元化的组织，其成员都很优秀。文森特·韦弗说：“大学每年并没有培育出多少我们能雇用的反流氓软件专家和安全专家。如果你在任何地方发现他们，就要努力争取他们。”回应中心的团队结构反映了这一点。例如，高级研究者有的来自匈牙利，有的来自冰岛，有的来自墨尔本，但他们有一个共同点：他们工作都是为了解决问题。

2003 年 8 月，冲击波病毒（Blaster-B worm）的出现改变了公司处理病毒的方式。冲击波病毒和其他病毒所产生的多米诺效应使一流的软件分析员不分昼夜工作了两周。雇员筋疲力尽的表现使公司意识到搜索病毒的团队需要进一步提升能力。现在，回应中心的成员数以百计，管理者能使员工从负责应对新出现的安全威胁的第一线，轮换到新产品开发的群组中。另外一部分人撰写研究报告，还有一部分人被委派开发新的工具以帮助同事抵御下一次威胁的浪潮。甚至有个人想弄清病毒程序编写者这样做的原因，但对于病毒搜索人员来说，他们永无宁日。当圣莫尼卡的团队完成任务后，由东京的同事接管，日本的团队完成任务后移交给都柏林的同事，最后交还给圣莫尼卡，又开始新的任务。全球的工作环境开始变得疯狂、混乱和具有挑战性。但是，文森特·韦弗说他的目标是消除混乱，使员工对乏味的工作有激情，开发可预计的、有明确规定的程序以对付病毒的威胁，把工作均匀地分配给各地机构。这是文森特·韦弗所接受的管理上的挑战。

www.TopSage.com

TopSage.com

[讨论问题]

1．对于文森特·韦弗而言，使员工对日常标准化的混乱的工作保持激情是一个很大的挑战。他如何用技术、人际和概念技能来维持这种鼓励病毒搜索人员创新和职业化的环境？

2．当文森特·韦弗（1）每周与全球同事召开安全情况会议时，（2）评估新增网络安全咨询服务的可行性时，（3）使雇员关注公司对顾客的承诺时，他扮演了什么角色？

3．登录赛门铁克公司的网站（www. symantec. com），查阅公司信息，你能讲述一下公司对顾客服务和创新的强调吗？组织是如何支持雇员的顾客服务和创新的？

4．其他管理者能从文森特·韦弗和赛门铁克公司的方法中学到什么？

资料来源：Information from company Web site，www. symantec. com，December 14，2005；N. Rothbaum，"The Virtual Battlefield，" *Smart Money*，January 2006，pp. 76-80；S. H. Wildstrom，"Viruses Get Smarter—and Greedy，" *Business Week Online*，November 22，2005；and S. Kirsner，"Sweating in the Hot Zone，" *Fast Company*，October 2005，pp. 60-65.

[注释]

[1] Information from company Web site, www.pressroom.ups.com, and Hoover's Online, www.hoovers.com, February 27, 2006; C. Dahlson, "Who's the Boss in 25 Key Industries and Why," *Hispanic Trends*, www.hispanionline.com/trends, March–April 2005; and J. Erickson, "Air Authority," *Hispanic Business*, April 2004, pp. 26–30.

[2] Information from Catalyst Web page, www.catalyst.org, December 1, 2005.

[3] K. A. Tucker and V. Allman, "Don't Be a Cat-and-Mouse Manager," The Gallup Organization, www.brain.gallup.com, September 9, 2004.

[4] "WorkUSA® 2004/2005: Effective Employees Drive Financial Results," Watson Wyatt Worldwide, Washington, DC.

[5] D. J. Campbell, "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative," *Academy of Management Executive*, August 2000, pp. 52–66.

[6] J. S. McClenahen, "Prairie Home Champion," *Industry Week*, October 2005, pp. 45–47.

[7] P. Panchak, "Sustaining Lean," *Industry Week*, October 2005, pp. 48–50.

[8] H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).

[9] For a comprehensive review of this question, see C. P. Hales, "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence," *Journal of Management*, January 1986, pp. 88–115.

[10] J. T. Straub, "Put on Your Manager's Hat," *USA Today Online*, www.usatoday.com, October 29, 2002; and H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).

[11] H. Mintzberg and J. Gosling, "Educating Managers Beyond Borders," *Academy of Management Learning and Education*, September 2002, pp. 64–76.

[12] See, for example, M. J. Martinko and W. L. Gardner, "Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis," *Journal of Management Studies*, May 1990, pp. 330–357; A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna, and M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs," *Academy of Management Executive*, November 1989, pp. 286–293; Hales, "What Do Managers Do?"; C. M. Pavett and A. W. Lau, "Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty," *Academy of Management Journal*, March 1983, pp. 170–177; A. W. Lau and C. M. Pavett, "The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public and Private Sector Managers," *Group and Organization Studies*, December 1980, pp. 453–466; M. W. McCall, Jr., and C. A. Segrist, "In Pursuit of the Manager's Job: Building on Mintzberg," *Technical Report No. 14* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1980); L. D. Alexander, "The Effect Level in the Hierarchy and Functional Area Have on the Extent Mintzberg's Roles Are Required by Managerial Jobs," *Academy of Management Proceedings* (San Francisco, 1979), pp. 186–189.

[13] Pavett and Lau, "Managerial Work."

[14] S. J. Carroll and D. A. Gillen, "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?" *Academy of Management Review*, January 1987, p. 48.

[15] S. J. Carroll and D. A. Gillen, "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?" *Academy of Management Review*, January 1987, p. 48; and H. Koontz, "Commentary on the Management Theory Jungle—Nearly Two Decades Later," in H. Koontz, C. O'Donnell, and H. Weihrich (eds.), *Management: A Book of Readings*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1984).

[16] R. L. Katz, "Skills of an Effective Administrator,"

www.TopSage.com

Harvard Business Review, September–October 1974, pp. 90–102.

[17] W. C. Symonds, S. Baker, M. Arndt, and R. D. Hof, "The Future of Work," *BusinessWeek*, March 22, 2004, pp. 50–52.

[18] American Management Association Survey of Managerial Skills and Competence: March/April 2000, found on American Management Association Online, www.amanet.org, October 30, 2002.

[19] C. Ansberry, "What's My Line?" *Wall Street Journal*, March 22, 2002, pp. A1+.

[20] J. Fox, "A Meditation on Risk," *Fortune*, October 3, 2005, pp. 50–62.

[21] F. F. Reichheld, "Lead for Loyalty," *Harvard Business Review*, July–August 2001, p. 76.

[22] Cited in E. Naumann and D. W. Jackson, Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?" *Business Horizons*, May–June 1999, p. 73.

[23] Data from Associated Press, "Service Sector Grows in November, But Pace Slows," *USA Today*, www.usatoday.com, December 6, 2005; and *The World Factbook 2005*, www.cia.gov/publications/factbook/index.html, December 5, 2005.

[24] K. A. Eddleston, D. L. Kidder, and B. E. Litzky, "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations from Customers and Management," *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 85–95.

[25] See, for instance, S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, and S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages," *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 73–84; Eddleston, Kidder, and Litzky, "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations from Customers and Management"; B. A. Gutek, M. Groth, and B. Cherry, "Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters," *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 132–144; W. C. Tsai, "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions," *Journal of Management*, vol. 27 (4), 2001, pp. 497–512; S. D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter," *Academy of Management Journal*, October 2001, pp. 1018–1027; Naumann and Jackson, Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?"; and M. D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, October 1996, pp. 52–70.

[26] R. A. Hattori and J. Wycoff, "Innovation DNA," *Training and Development*, January 2002, p. 24.

[27] R. A. Hattori, "Sometimes Innovation Starts with a Relationship," found on the Innovation Network, www.thinksmart.com, March 14, 2003.

[28] R. Wagner, "One Store, One Team at Best Buy," *Gallup Brain*, August 12, 2004, http://brain.gallup.com/content, November 28, 2005.

[29] Q. Hardy, "Google Thinks Small," *Forbes*, November 14, 2005, pp. 198–202.

[30] C. Jacobs and D. Coghlan, "Sound from Silence: On Listening in Organizational Learning," *Human Relations*, vol. 58 (1), 2005, pp. 115–138; C. E. Connelly and D. G. Gallagher, "Emerging Trends in Contingent Work Research," *Journal of Management*, vol. 30 (6), 2004, pp. 959–983; J. S. Harrison and R. E. Freeman, "Is Organizational Democracy Worth the Effort?" *Academy of Management Exectuive*, August 2004, pp. 49–53; H. G. Barkema, J. A. C. Baum, and E. A. Mannix, "Management Challenges in a New Time," *Academy of Management Journal*, October 2002, pp. 916–930; M. A. Hitt, "Transformation of Management for the New Millennium," *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp. 7–17; and "Workplace Trends Shifting over Time," *Springfield News Leader*, January 2, 2000.

[31] J. Sandberg, "Down over Moving Up: Some New Bosses Find They Hate Their Jobs," *Wall Street Journal*, July 27, 2005, p. B1.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

第 2 章

管理的昨天和今天

- 管理的历史背景
- 科学管理
- 一般行政管理理论
- 管理的定量方法
- 理解组织的行为
- 系统观点
- 权变理论
- 当前的趋势和问题
- 思考题

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

管理的历史背景

- 解释为什么学习管理历史是重要的
- 描述早期管理实践的一些例证

科学管理

- 描述泰罗和吉尔布雷思夫妇做出的重大贡献
- 解释今天的管理者如何运用科学管理

一般行政管理理论

- 详述法约尔对管理理论的贡献
- 描述韦伯对管理理论的贡献
- 解释今天的管理者如何运用一般行政管理理论

管理的定量方法

- 解释定量方法对管理领域的贡献
- 详述今天的管理者如何运用定量方法

理解组织的行为

- 描述组织行为早期倡导者的贡献
- 解释霍桑研究对管理领域的贡献
- 详述今天的管理者如何运用行为理论

系统观点

- 描述一个采用系统观点的组织
- 详述系统观点如何帮助我们理解管理

权变理论

- 解释权变理论与早期管理理论的差别
- 详述权变理论如何帮助我们理解管理

当前的趋势和问题

- 解释为什么我们需要考察管理者所面临的趋势和问题
- 描述当前的趋势和管理者面临的问题

管理者困境

约翰·R·霍克(John R. Hoke Ⅲ)希望他的设计师在设计新款鞋时运用这个产品设计理念——用更少的元素传递更多的内容。[1]作为耐克全球鞋类设计的副总裁，霍克领导着由全球鞋类设计师组成的国际化团队。他们负责每年构思、创造和经营数百种款式的鞋。持续设计的新观念来自公司的使命——“耐克环保鞋”(Nike Considered)。这个观念被描述为“创新和保守交锋的全新的观念”。

霍克的设计师团队并不害怕推出过激的设计。他们创造了可以运用在 Nike Air 和 Nike Shox 上的全新的缓冲系统，他们也设计了被称为“Nike Free”的与众不同的裸脚帆布胶底跑鞋。现在，霍克要求团队在设计新产品时以自然秉性为导向，“剔除不必要的元素”。霍克如何鼓励设计师在持续设计时进行创新？他所做的一件事情就是让团队踏上“设计灵感的旅程”。例如，设计师去动物园观察并临摹动物的脚。他们每年都去参观底特律的车展，研究汽车的设计、外部轮廓、风格、性能和色彩搭配，以获得灵感。学习折纸

www.TopSage.com

TopSage.com

也能获得灵感。为此，霍克邀请了一位以色列的折纸艺术家对设计师进行了为期三天的折纸方面的指导。霍克说："这部分所引发的想法是浅层次的。它促使我们更深层次地研究灵活性和几何学的应用。"另一次课要求用纸板制作一把人体工学椅，参与者必须通过弯曲和折叠的方式支撑这把椅子，而不能使用胶水。霍克根据随乐声抢座位游戏中椅子能否承受住人的体重来对它们进行评判，这使工作任务更具有趣味性。

虽然创新是霍克团队的规则，但是，如果公司想继续成为行业领导者，其他部门的创新也是相当重要的。如果你处于霍克的位置，你觉得他会给予鼓励创新思想的其他管理者什么建议？

你该怎么做？

耐克对产品创新的推动在今天看来并不令人感到奇怪，许多组织，无论大型的还是小型的都作出了类似的承诺，追求创新的挑战和回报。为什么？全球竞争和普遍的竞争压力是当今的一个现实：要么创新，要么失败。尽管霍克激发员工创新性地设计新的款式的方法是创新的，但是他认识到实现一种新思想并不是那么简单。事实上，管理实践的历史充满着实施新思想的革命方式或渐进方式的例子。

了解管理历史能够帮助你理解今天的管理理论和实践。在这章中，我们将引导你追溯许多现代管理概念的起源，并向你表明这些概念是怎么演进的，它们反映了组织和社会作为一个整体的不断变化的需要。我们还要引入管理者当前所面临的重要趋势和问题，以便将过去和未来联系在一起，并且表明管理的这些领域仍然在不断地演进。

管理的历史背景

在负责计划、组织、领导和控制活动的专门人员的指挥下所做的组织性的努力，已经存在了几千年。埃及的金字塔和中国的长城就是最明显的例证。这些工程规模恢弘，动用了成千上万的人员，而且距今几千年。金字塔是一个特别有趣的例子，每一个金字塔的建造要动用 10 万多名工人而且历时 20 年。[2] 谁告诉每一个工人他们该做什么？谁确保有足够的石头在工作场所以使工人不发生窝工？答案只能是管理者。不管在哪个时代，人们怎么称呼管理者，总得有人计划该做什么，组织人员和材料，领导和指挥人们并施加某种程度的控制，以确保每一件事都能按计划完成。

另一个早期管理的例子可以在公元 15 世纪意大利的威尼斯城看到。当时威尼斯城是经济、贸易中心，威尼斯人发展了一种早期企业的雏形，其中从事的很多活动与今天组织中的活动相同。例如，在威尼斯的兵工厂，战舰沿着运河移动，在每一个站点，材料和装备被添加到船上，这听起来难道不像轿车沿着装配线移动吗？轿车就是在移动过程中，将零部件安装上去的。除了这种装配线以外，威尼斯人还利用仓库和库存系统来追踪材料的记录；利用人力资源管理职能来管理劳动力；利用会计系统来追踪收入和成本的记录。[3]

这些例子表明，组织早在几千年以前就已经存在了。但是，有两个历史事

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

件对管理研究的意义特别重大。

第一个重要事件发生在1776年，在这一年亚当·斯密发表了《国富论》(The Wealth of Nations)。在这部著作中，斯密主张组织和社会将从**劳动分工**(division of labor)或**工作专业化**(job specialization)中获得经济利益，即将工作分解为狭窄的、重复性的任务。以制针工业为例，斯密宣称，10个工人，每人从事一项专门化的制针作业，一天能生产大约48 000根针。而如果每个人单独完成全部制针作业，每人一天大约只能制作10根针！斯密得出结论，劳动分工之所以能够提高生产率，因为它提高了每个工人的技能和灵巧性，节约了浪费在任务转换上的时间，促进了节约劳动的机器的发明。劳动分工的普及——如医院外科手术小组成员每人完成某种特定任务，餐馆的厨房人员每人完成制作一顿饭的特定作业，或者足球队的成员每人担当一种特定的角色——无疑都来自斯密倡导的劳动分工的经济利益。

第二个重要事件是**工业革命**(industrial revolution)，这场革命始于18世纪末期。这一时期，机械力代替了人力，从而使在工厂中生产商品比在家中生产更经济。这些大型的有效率的工厂需要管理者预测需求，确保手头有足够的材料制造商品，分配人员的工作，指挥每天的活动，等等。于是，产生了正式的管理理论以指导管理者运行这类组织，虽然直到20世纪初才在发展管理理论方面迈出了关键性的一步。

在下一个部分中，我们将介绍六种主要的管理理论，包括：科学管理、一般行政管理理论、定量方法、组织行为、系统观、权变理论(见图表2—1)。值得注意的是，每一种理论都是关于同样的对象，区别仅在于研究者的背景和兴趣不同。一个形象的比喻是盲人摸象的经典故事，每个人都宣称大象是他感觉到的那部分的样子：第一个人触到了大象的躯干，故宣称大象像一堵墙；第二个人触到了大象的鼻子，故宣称大象像一条蛇；第三个人触到了大象的长牙，故确信大象像一只梭镖；第四个人触到了大象的尾巴，因此得出结论，大象像条绳子。每一个人都接触到了同样的大象，但他们对大象的理解取决于他们所处的角度。类似地，六种管理视角都是正确的，也都对我们理解管理作出了贡献，但是每一种都有它的局限性。我们将从考察第一种主要的管理理论——科学管理的贡献开始我们的历程。



图表2—1 主要管理理论的发展

www.TopSage.com

TopSage.com

科学管理

如果你要确定现代管理理论产生的年代，那么1911年也许是一种合乎逻辑的选择。在那一年，弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor）发表了《科学管理原理》（Principles of Scientific Management），它的内容很快就被世界范围的管理者广泛地接受。这本书阐述了**科学管理**（scientific management）理论，即应用科学方法确定从事工作的“最佳方式”。

□ 重要贡献

对科学管理理论作出重要贡献的学者有泰罗和吉尔布雷思夫妇（弗兰克和莉莲）。让我们考察一下他们所做的工作。

弗雷德里克·W·泰罗 泰罗在位于美国宾夕法尼亚州的Midvale and Bethlehem钢铁公司工作。作为一位具有新教徒背景的机械工程师，泰罗一直对工人的低效率感到惊讶。雇员用各种不同的方法从事同样的工作，他们倾向于用磨洋工的方式来对待工作，泰罗确信工人的产出实际上只达到可能的产出的1/3。事实上不存在工作标准，工人被安排到某个岗位，而很少考虑他是否具有相应的能力和才能来从事这项工作。泰罗开始尝试在车间中应用科学方法来改变这种状况。他花了20多年的时间，倾注了全部热情来追求完成每项工作的最佳方式。

泰罗在钢铁厂的经历，使他明确地定义了改进生产效率的指导原则。他强调，这四条管理原则（见图表2—2）将不仅给管理当局也将给工人带来财富。[4]这些原则是怎么运用的？让我们看个例子。

1. 对工人工作的每一个要素开发出一种科学方法，用以代替老的经验方法。
2. 科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育，使之成长。
3. 与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办。
4. 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽下来。

图表2—2 泰罗的四条管理原则

或许最广为人知的泰罗的科学管理的例子是搬运生铁块的实验。工人们把生铁块（每块92磅重）装到铁路货车上，他们每人每天的平均生产率是12.5吨。泰罗相信通过科学分析可以找到装运生铁块的“最佳方式”，生产率应该提高到每天47吨～48吨。在科学地试验了不同的程序、技术和工具的组合之后，泰罗成功地达到了预定的生产率水平，这是怎么实现的呢？他将正确的人员安排在适当的工作上，使用正确的工具和设备，并要求工人按照他的指点严格操作，同时，用更高的刺激性工资水平来激励工人。类似的方法可以应用在其他工作上。从整体上看，泰罗对生产率的改进一般都超过了200%。由于他

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

在手工操作中运用科学管理原则的奠基性研究，泰罗被公认为“科学管理之父”。他的思想传播到全美国，并且传播到法国、德国、俄国和日本，鼓舞了其他人来研究和开发科学管理方法。他的最重要和最杰出的追随者是吉尔布雷思夫妇。

吉尔布雷思夫妇 曾经是一位建筑承包商的弗兰克·吉尔布雷思（Frank Gilbreth）放弃了他的承包商生涯，专心研究科学管理。当他聆听了泰罗在一次专门会议上的演讲之后，他和他的妻子莉莲（一位心理学家）研究了如何消除低效率的手和身体的动作。吉尔布雷思还试验采用适当设计的工具和设备来优化工作的绩效。[5]

弗兰克最著名的实验要数他的砌砖实验，通过仔细分析砌砖工的工作，他将砌外墙砖的动作数量从 18 个减少到 5 个，将砌内墙砖的动作数量从 18 个减少到 2 个。

在众多的动作研究者中，弗兰克是第一个采用动作照片来研究手和身体动作的人，他发明了一种精密计时装置，可以记录工人的动作以及在每一个动作上花费的时间。浪费的动作以及被肉眼忽略的多余动作可以通过这种装置被识别出来并得到消除。他还设计了一个分类体系，分析了 17 种手的动作（如抓取、持握等），他将这套体系称为**动作分类体系**（therbligs），这是吉尔布雷思英文名字的反向拼写。这个体系使得吉尔布雷思夫妇能够以更精确的方式来分析工人的手的动作。

今天的管理者如何运用科学管理

泰罗和其他的科学管理先驱者开发出的改进生产效率的指南，仍然被今天的组织所使用。[6]例如，当员工给一大堆整齐但顺序颠倒的文件分类时，一页一页地翻过来和把这一堆文件整个翻过来，哪个更困难一些？当管理者分析基本的工作任务时，他们运用时间与动作研究以消除浪费的动作，选择最佳的有资格的工人从事特定的工作，设计基于产出的激励性报酬体系，这都是在应用科学管理原则。但是，当前的管理实践并不局限于科学管理方法，事实上我们能够看到来自我们将要讨论的下一个思想的应用，即一般行政管理理论的应用。

一般行政管理理论

另一组作者从整个组织的角度考察了管理的命题。众所周知，这个理论是**一般行政管理理论**（general administrative theory），它描述了管理者做什么以及什么构成了良好的管理实践。让我们考察一下他们的观点。

重要贡献

在一般行政管理理论的背后有两个最杰出的理论家，他们是亨利·法约尔

www.TopSage.com

TopSage.com

和马克斯·韦伯。

亨利·法约尔 我们曾经在第1章中介绍过法约尔，他区分出管理者的五项职能包括计划、组织、指挥、协调和控制。他的思想非常重要，所以我们需要进一步考察他是怎么说的。[7]

法约尔与泰罗处于同一时代，当时泰罗所关注的管理处于组织的最低层次，他采用的是科学方法。法约尔的关注点直接指向全部管理者的活动，他的著作依据的是他的亲身经验，即作为一家大型法国煤矿企业的总经理的管理经验。

法约尔将管理实践描述为有别于会计、财务、生产、分配和其他典型的商业职能的一种活动。他认为管理是一种活动，普遍存在于所有人类的努力中，包括商业、政府甚至家庭中。然后他进一步阐述了14条**管理原则**（principles of management），这是管理的一些基本原则，它们能够在学院里被教授给大家，并可以应用于所有的组织情境。这些管理原则如图表2—3所示。

1. 工作分工	专业化通过使雇员的工作更有效率，从而提高工作的产出。
2. 职权	管理者必须有命令下级的权力，职权赋予管理者的就是这种权力。
3. 纪律	雇员必须遵守和尊重统治组织的规则。
4. 统一指挥	每一个雇员应当只接受来自一位上司的命令。
5. 统一方向	组织应当具有单一的行动计划指导管理者和工人。
6. 个人利益服从整体利益	任何雇员个人或雇员群体的利益不应置于组织的整体利益之上。
7. 报酬	对工人提供的服务必须付给公平的工资。
8. 集中	集中是指下级参与决策制定的程度。
9. 等级链	从最高层管理到最低层管理的直线职权是一条等级链。
10. 秩序	人员和物料应当在恰当的时间处在恰当的位置上。
11. 公平	管理者应当和蔼和公平地对待下属。
12. 人员的稳定	管理当局应当提供有规则的人事计划，并保证有合适的人选填补职位的空缺。
13. 首创精神	允许雇员发起和实施计划将会调动他们的极大热情。
14. 团结精神	鼓励团队精神将会在组织中建立起和谐与团结。

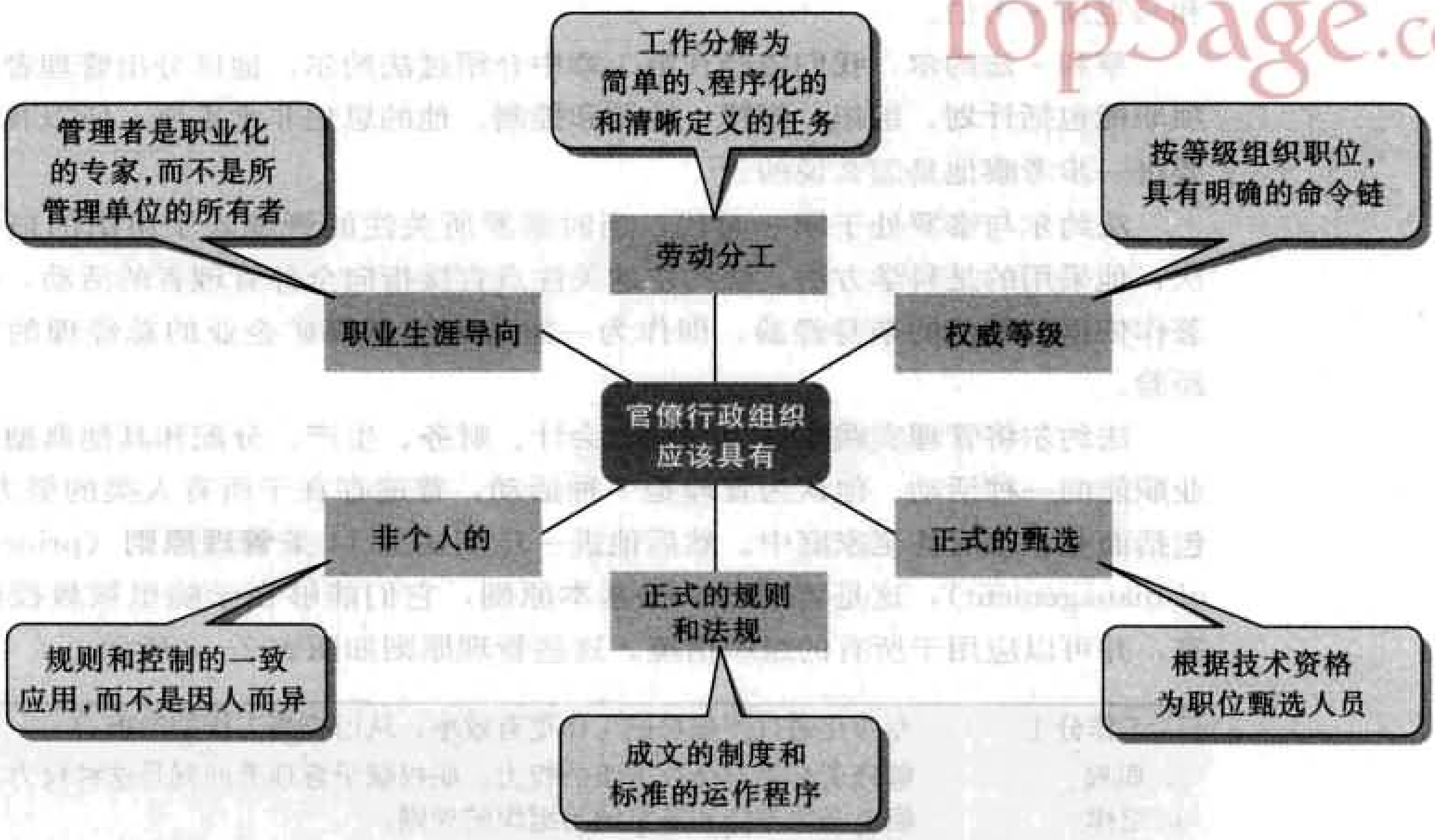
图表2—3 法约尔的14条管理原则

马克斯·韦伯 德国社会学家，主要研究组织活动。早在20世纪初，他就撰写了大量的文章，发展了权威的结构与关系理论。[8]韦伯描述了一种理想的组织类型，称为**官僚行政组织**（bureaucracy），这是一种组织形式，其特征依据劳动分工原则，具有清楚定义的层次、详细的规则和规章制度，以及非个人的关系。韦伯认识到这种理想的官僚行政组织在现实中是不存在的，他的目的是提供一种理论研究的基础，说明在一个大型的群体中工作应该怎么进行。他的理论成为今天许多大型组织的一种结构设计模型。韦伯的官僚行政组织思想的特征概括在图表2—4中。

正如韦伯所描述的，官僚行政组织在意识形态体系上很类似科学管理理论，两种理论都强调合理性、可预测性、非个人性、技术能力和权威性。虽然韦伯的著作不像泰罗的著作那样具有可操作性，但事实上他的理想的组织类型仍然反映了许多当代组织的特征，从而证明了他的工作的重要性。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com



图表 2—4　韦伯理想的官僚行政组织

□ 今天的管理者如何运用一般行政管理理论

我们今天的一些管理思想和实践实际上可以直接追溯到一般行政管理理论。例如，管理工作的职能理论就是法约尔的贡献。此外，法约尔的 14 条管理原则是一个参考的框架。从这个框架出发，许多当今的管理概念都是从这里引申出来的。

韦伯的官僚行政组织理论是试图将一种理想的组织原型公式化，以用于组织的设计。虽然韦伯的官僚行政组织的一些特征仍然出现在今天的大型组织中，但他的模型在今天看来并不具有普遍性。当代的许多管理者感到官僚行政组织过于强调劳动分工、正式规则和规章制度，以及非个人的原则的应用，从而妨碍了雇员个人的创造力和组织快速响应日益增长的动态环境的能力的发展。尽管如此，对于具有高度柔性的专业创新人才的组织，如三星、通用电气和思科，某种官僚行政组织机制对于确保资源的有效利用仍然是必要的。

管理的定量方法

尽管乘客在飞机上找座位时互相碰撞让他们有点恼火，但是对于航空公司而言，这个问题更严重，因为它设立的备用线路延长了飞机起飞的时间。在对时空几何进行研究的基础之上，美国西方航空公司（American West Airlines）发明了一个独特的“倒金字塔式”的登机过程，至少可以节约 2 分钟的登机时间。[9]这就是一个**定量方法**（quantitative approach）的例子，即采用定量技术

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

来改进决策制定。这种方法也称为运筹学或管理科学。

□ 重要贡献

定量方法是从第二次世界大战期间用于解决军事问题的数学和统计方法基础上发展起来的。第二次世界大战之后，原来被用于解决军事问题的许多技术，开始转向解决企业问题。一个绰号“神童”的由军官组成的小组，在 20 世纪 40 年代中期加入了福特汽车公司，随后开始应用统计方法和定量模型技术改进决策制定。这些人中的两位佼佼者，一位是罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara，曾经担任福特汽车公司的总裁以及美国国防部长和世界银行行长），另一位是查尔斯·桑顿（Charles Thornton，建立了利顿工业公司）。

确切地说，定量方法能做什么？在管理应用方面，这种方法包含了统计学、最优化模型、信息模型和计算机模拟。比如线性规划就是其中的一种技术，管理者用它来改进资源的分配决策。关键路径进度分析技术可以使作业计划更有效。经济订货量模型可以帮助管理者确定最优库存水平。这些模型中的每一种都是定量方法的一个例证，都可以用于改进管理决策的制定。

□ 今天的管理者如何运用定量方法

在电路城（Circuit City）的 600 多家零售店中，统计学家研究了从店面销售人员的着装到提供免息融资的时间等所有的对象。例如，他们发现，单位佣金比使用了 48 年的基于产品的佣金更有效。所有的发现仅仅在一年之内就推动了公司的变革；据估计，这次变革使销售额突破了 3 亿美元。

定量方法对计划和控制领域中的管理决策有着直接的贡献。例如，当管理者编制预算、安排进度、实施质量控制和制定类似的决策时，他们通常借助于定量方法。专业软件使得定量方法的应用在某种程度上不再令管理者望而却步，虽然他们仍需解释定量分析的结果。我们在第 6 章、第 9 章和第 18 章中将会进一步讨论重要的定量分析技术。

定量方法虽然对管理决策的制定有潜在影响，但没有我们将要讨论的另一种方法——组织行为方法——对管理实践有更大的影响。这有许多原因，其中包括了这样的事实，即许多管理者不熟悉和惧怕定量分析方法，而行为问题更普遍和更直观，对于许多学生和管理者来说更容易。

理解组织的行为

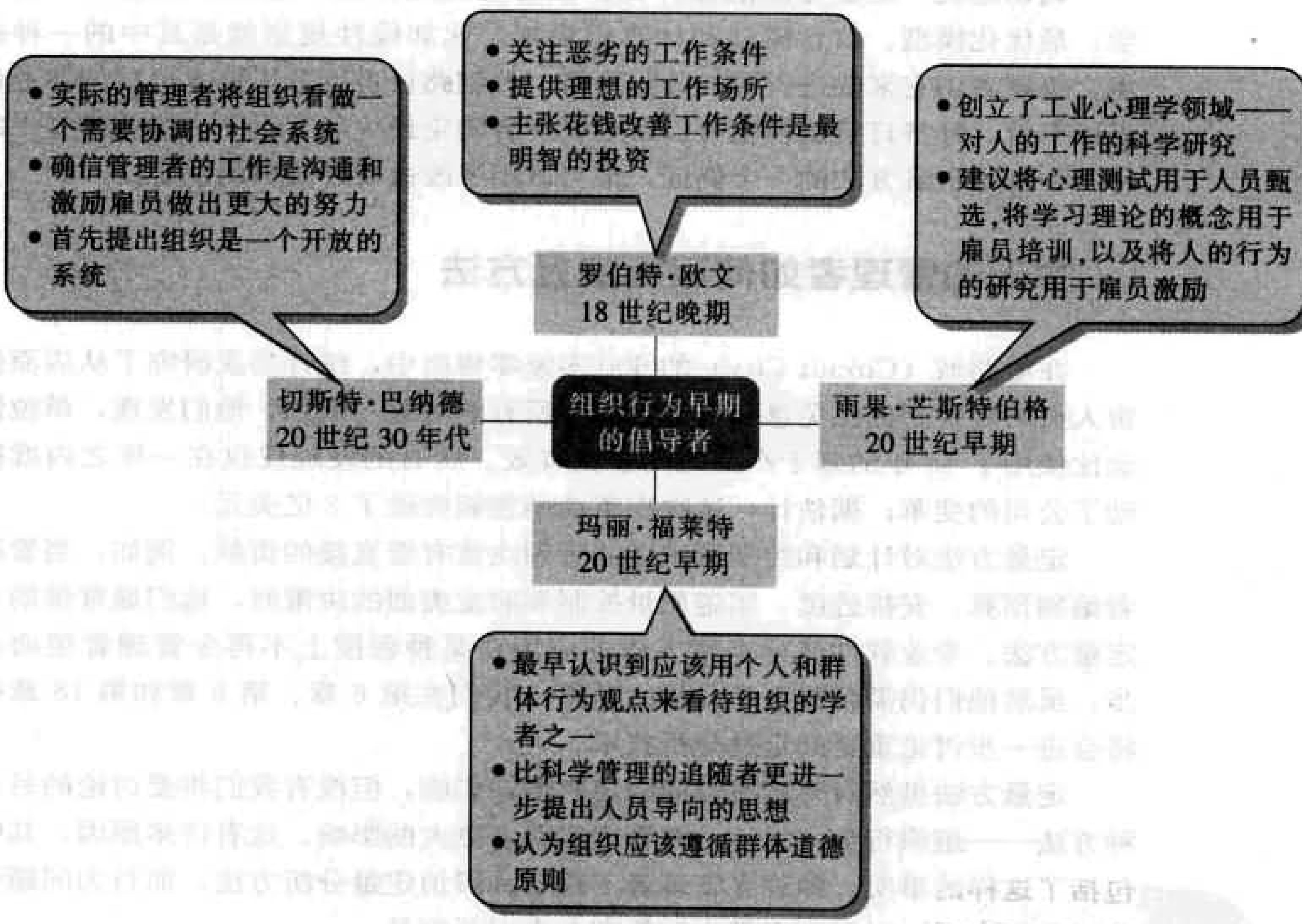
正如我们所知，管理者是通过与别人一起工作来推动事情的进展，这解释了为什么有些研究者选择通过关注组织的人来考察管理的原因。这个领域的研究涉及工作中人的行为，称为**组织行为**（organizational behavior，OB）。构成当前人力资源管理领域以及激励、领导、信任、团队运作和冲突管理的现代观点，大都来自组织行为的研究。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

□ 早期贡献

许多人在19世纪晚期和20世纪早期都认识到人的因素对于一个组织成功的重要性，其中有四个人对组织行为方法作出了早期的奠基性贡献，他们是罗伯特·欧文（Robert Owen）、雨果·芒斯特伯格（Hugo Munsterberg）、玛丽·福莱特（Mary Follett）和切斯特·巴纳德（Chester Barnard）。这些人的贡献是不同的，但他们都有一个共同的信念：人是组织最重要的资产，应该对人进行适当的管理。他们的思想提供了管理实践的基础，这些实践包括雇员的甄选程序、雇员的激励计划、雇员的工作团队，以及组织与外部环境关系的管理技术。图表2—5概括了这些早期的倡导者的绝大多数重要思想。



图表2—5 组织行为的早期贡献

□ 霍桑研究

毫无疑问，在新兴的组织行为领域方面，最重要的贡献来自**霍桑研究**（Hawthorne Studies）。这是一个研究系列，始于1924年，它是在西方电气公司（Western Electric Company）设在伊利诺伊州西塞罗市的工厂中实施的。最初的设计是西方电气公司的工业工程师的一项科学管理实验，他们试图检验各种照明水平对工人生产率的影响。与任何正规的科学实验一样，实验建立了控制组和实验组，其中实验组被置于各种照明的强度下，控制组在不变的照明

www.TopSage.com

强度下工作。如果你是负责这项实验的一名工业工程师，你会期望什么结果发生？从逻辑上说，实验组中个人的产出与照明的强度直接相关。但是实验人员发现，当照明水平增加时，实验组及控制组的产出都增加了。而更令工程师们感到吃惊的是，当照明水平下降时，实验组的生产率及控制组的生产率还在继续提高。事实上，生产率的下降只是当照明水平降低到月光的水平时，才在实验组被观察到。那么应该怎么解释这种出乎意料的结果呢？工程师们无法解释，他们不得不得出结论，即照明强度并不直接与小组的生产率有关，而是一些其他的因素对结果作出了贡献，但是他们无法指出这些其他的因素是什么。

1927 年，西方电气公司的工程师们邀请哈佛大学教授埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）和他的同事作为顾问加入到研究中来，这种合作关系一直持续到 1932 年。他们继续进行了大量的实验，重新设计了工作，改变了工作日和工作周的长度，引入了工间休息以及个人和小组的工资计划。[10]例如，一项实验是设计用来评估按小组计件的奖励工资系统对于小组生产率的效果。研究人员得出结论，社会规范或者小组的标准是对个人工作行为更关键的决定因素。

学者们普遍同意霍桑研究对人在组织中的行为的管理信念的方向产生了戏剧性的影响。梅奥得出结论，行为和情绪是密切相关的，小组对于个人的行为有重要的影响，小组的标准是由单个工人的产出确定的，金钱在决定小组的产出标准上比起小组的情绪和工作保障来说是相对次要的因素，这一结论导致了在组织管理方面对人的行为因素的新的强调。

批评集中在研究的程序以及对研究发现的分析和结论上。从历史的观点来看，研究是否具有学术上的可靠性或者它的结论是否是可验证的，不再那么重要。[11]重要的是它强化了对组织中的人的行为的兴趣。

□ 今天的管理者如何运用行为方法

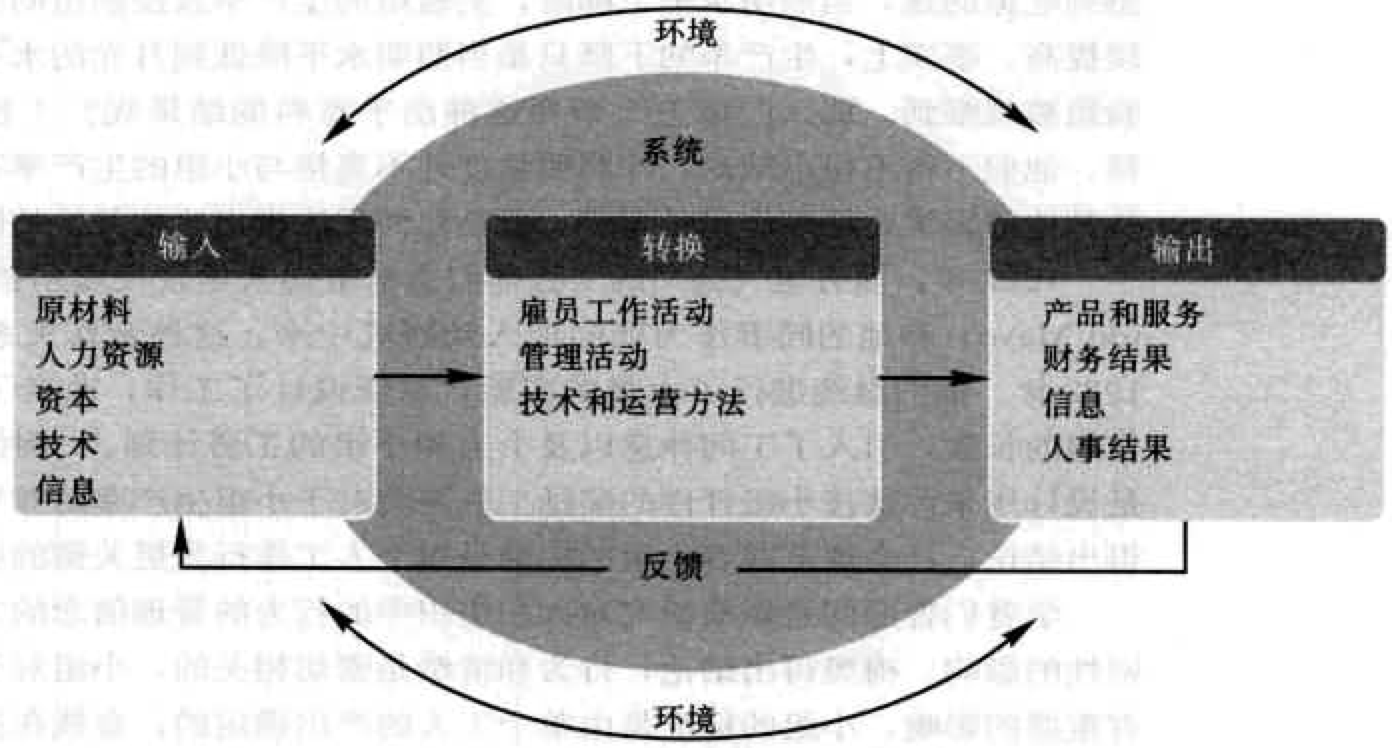
行为方法在很大程度上塑造了管理现代组织的方式。从管理者设计工作的方式到他们与雇员团队共同工作的方式再到他们开放沟通的方式，我们都可以看到行为方法的要素在起作用。早期组织行为倡导者提出的观点，以及从霍桑研究中得到的结论，提供了今天的激励理论、领导理论、群体行为和开发以及大量的其他行为命题的基础。

系统观点

20 世纪 60 年代，管理研究者开始从系统的角度分析组织，而系统这一概念最初来自自然科学。一个**系统**（system）是一组相互关联和相互依赖的组成部分，它们共同构成一个统一的整体。这个概念来自物理科学并被用于组织。存在两种基本系统，即封闭系统和开放系统。**封闭系统**（closed systems）不与它所处的环境发生相互作用，不受环境的影响；相反，**开放系统**（open systems）动态地与它所处的环境发生相互作用。今天当我们将组织称为系统的时候，指的是开放系统，图表 2—6 显示了一个用开放观点描绘的组织图形。

www.TopSage.com

正如我们所看到的，一个组织从环境中获取输入（资源）并将其转换为输出，这种输出被分配到环境中。组织对环境是“开放”的，并与环境发生着持续的交互作用。



图表 2—6 作为开放系统的组织

□ 系统观点和管理者

系统观点对我们理解管理者做什么有哪些进一步的贡献呢？系统研究人员将组织看做由相互依赖的因素（包括个体、群体、态度、动机、正式结构、相互作用、目标、地位和职权）所组成的系统。[12] 运用这种方式，管理者的工作是协调自己组织中各个部分的活动，以确保所有的相互依存的部分能够在一起工作从而实现组织的目标。例如，不管一个组织的生产部门多么有效，如果市场部门不能预测消费者需求口味的变化，不能和生产部门合作开发出消费者需要的产品，则组织的整体绩效就会受到损害。

此外，管理工作的系统观点意味着决策和行动。在组织的某一个部分所采取的决策和行动会影响组织的其他部分，反之亦然。例如，如果采购部门没有获得一定数量的质量可靠的资源，生产部门就不能有效地开展工作。

最后，管理者的职责是要认识和理解外部各种因素的影响。开放系统方式认识到组织是不能够自给自足的，它们必须依靠所处的环境，从中获取基本的输入，并且将环境作为吸收它们输出的源泉。如果一个组织忽略了政府的法规、供应商关系或者各种外部的利益相关群体，它是不能长久生存的（我们将在第 3 章中讨论这些外部环境力量的影响）。

系统方式与管理有什么关系呢？很显然，有很大关系。例如，温迪（Wendy's）餐馆负责日班的管理者每天必须协调餐馆中每个人的工作，以满足前台顾客的订单和外卖窗口顾客的订单，监督向顾客交付食品，处理各种顾客的要求。他管理着“系统”的各个部分以使餐馆达到每天的销售额目标。

www.TopSage.com

TopSage.com

权变理论

早期的管理理论家如泰罗、法约尔和韦伯等，给我们提供了他们大体上认为普遍适用的管理原则。但是，之后的研究发现了这些原则的许多例外情况。例如，劳动分工是有用的，而且正被广泛地应用，但是工作也会过度专业化。官僚行政组织适用于多种情况，但是，在有些情况下，其他的结构设计会更有效。管理不是（也不可能是）仅仅基于简单的原则。不同的和变化的情境要求管理者运用不同的方法和技术。管理的**权变理论**（contingency approach）（有时称为情境方式）强调这样一个事实，因为组织不同，面对的情境不同，所以可能要求不同的管理方式。

□ 权变理论和管理者

权变理论可以被描述为"如果……那么……"。如果你处于这种情况之下，那么对我而言，这是最好的管理方法。因为组织甚至组织中的工作单元——无论是规模、目标还是所从事的工作都是多样化的，所以这是符合逻辑的。如果能够发现适用于所有情境的普遍的管理原则，反倒会令人奇怪。当然，说管理方法取决于情境是一回事，说某种管理方法取决于什么情境则是另一回事。管理研究人员一直在试图确认这些情境变量。图表 2—7 描述了四种普遍的权变变量。这些变量远非全部，迄今为止研究人员至少辨认出了超过 100 个不同的权变变量。但是这四种变量代表了最普遍应用的权变变量，而且，它们给出了所谓权变变量的含义。正如你从图表中看到的，权变变量对管理者有着重要的影响。描述管理者做什么的权变理论的主要价值在于，它强调了不存在简单的和普遍适用的管理原则。

组织规模	随着规模的增长，需要协调的问题数量也相应增长。例如，适合拥有50 000个雇员的组织结构就不适合于仅有 50 个雇员的组织。
任务技术的例行程度	组织通过技术达到其目的，也就是说，组织从事将输入转化为输出的活动。例行的技术所要求的组织结构、领导风格和控制系统与客户化的、非例行的技术所要求的不同。
环境的不确定性	由于经济变化引起的不确定性影响着管理过程，那些在稳定的和可预见的环境中有效的方法，对于快速变化的和不可预见的环境来说可能不适用。
个体差异	个体在成长的愿望、自主性、对模糊的承受力，以及期望方面存在明显差异。这些差异对管理者选择激励方法、领导风格和职位设计有重要影响。

图表 2—7　普遍的权变变量

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

当前的趋势和问题

当前的管理概念和实践将对“明天的历史”产生什么影响？在这一节中，我们试图回答这个问题。通过介绍几种趋势和问题，我们相信，这些趋势和问题正在改变着管理者履行职责的方式。我们在第 1 章中介绍了两个重要的趋势，即顾客服务管理和创新。在这一章中，我们将看看其他的趋势，包括全球化、道德、劳动力多元化、创业精神、电子企业、知识管理、学习型组织和质量管理。在本书中我们将密切关注这类主题，包括通过各种主题模块、实例和每一章后面的思考题来强化这一点。

□ 全球化

管理不再局限于某个国家的边界。宝马公司在南卡罗来纳州生产轿车；麦当劳在中国销售汉堡包；丰田在美国肯塔基州生产轿车；澳大利亚领先的房地产公司 Lend Lease Corporation 在英格兰肯特郡建立了大型的蓝水（Bluewater）购物中心，并且与美国可口可乐公司签订合同，在东南亚建立瓶装厂；丹麦玩具制造商乐高集团（Lego Group）在捷克共和国开设了一家工厂和一个配送中心；瑞士的 ABB 公司在马来西亚、韩国、中国和印度尼西亚建设了大型的发电设备工厂。正如这些例子所说明的，当前的世界显然已经成了一个全球村，这也导致了管理者工作的重大变化。

与来自不同文化的人一起工作 即使在你自己的国家，你也有可能发现与自己共事的上司、同事和下属是一些在不同文化中出生和成长起来的人。能够调动你工作积极性的因素对他们来说可能就不灵了。或者，你的沟通风格可能是直截了当的和开诚布公的，而他们可能觉得这种风格不舒服，甚至是受到了威胁。为了与这群多样化的人员有效地共事，你应当弄清楚他们的文化、地理位置和宗教是如何塑造他们的价值观、态度和信仰的，并相应调整自己的管理风格。

处理反资本主义的情绪 资本主义强调利润、效率和增长，这可能在美国、澳大利亚和中国香港广为接受。但是，它的受欢迎程度与在法国、中东和斯堪的纳维亚地区的国家中不同。在可口可乐、麦当劳、宝洁等国际性公司中，管理者开始认识到经济价值并不是都可以转移的，应当对管理实践进行修改，以反映组织所开展经营的不同国家的价值观。

将工作转移到劳动力廉价的国家 全球化意味着，只要企业愿意，它们可以在任何地方雇用员工、获得资源和销售产品。对于最低工资一般为一小时 6 美元或更多的经济发达国家的管理者而言，他们越来越难以与依靠发展中国家的工人进行生产的公司进行竞争，因为发展中国家工人的工资是一小时 30 美分。大多数美国人穿的衣服是在中国制造的，工作用的电脑的零件来自泰国，观看的电影是在加拿大拍摄的，这绝非偶然。在全球经济中，工作会流向能为企业提供竞争优势的低成本地区。但是，这种工作的“外包”有了意想不到的

www.TopSage.com

新转变，特别是对于那些认为工作向廉价劳动力国家转移仅仅会影响工厂的工人和呼叫中心话务员的人来说。现在，在一些低成本国家中，大量受过良好教育、完全能胜任信息经济工作的年轻人相继毕业。[13] 2005 年，中国有 330 万大学毕业生，印度有 310 万（他们全都说英语），而美国只有 130 万。[14]这个为什么重要？因为美国的服务密集型经济极其容易受到信息工作外流的影响。对于管理者而言，意义在于，由于他们对其所开展经营的国家负有责任，因此在组织寻找维持低成本和保持竞争力的方式时，管理者必须准备应对协调组织利益的艰巨任务。

小结 是的，就像一些问题所表明的，全球化具有争议性。各种规模、各种类型组织中的管理者在世界范围内都面临全球市场经营的挑战。[15]全球化已经成为一个重要的题目，以致我们需要用专门的一章来讨论它（见第 4 章），并且全书中我们会在多处讨论到全球化对各种管理职能的冲击，你将会在一些章节开头的“管理者困境”专栏中，以及各章末尾的案例和章中的例子中，读到有关全球管理者和组织的内容。

□ 道德

世通公司（WorldCom）的伯尼·埃伯斯（Bernie Ebbers）因涉及 110 亿美元的会计欺诈而被判处 25 年监禁。安然前任 CEO 杰夫·斯基林（Jeff Skilling）被控告犯有 35 条罪状，包括内部交易、欺诈、同谋和在财务报告中作假。阿德尔菲亚通信公司（Adelphia Communications）的约翰·里加斯（John Rigas）因犯有欺诈和合谋罪被判处 15 年监禁。泰科公司（Tyco）前任董事丹尼斯·科兹洛斯基（Dennis Kozlowski）和马克·斯沃茨（Mark Swartz）被判处 $8\frac{1}{3}$～25 年监禁，并被责令为从他们公司抢劫的 6 亿美元支付 2.39 亿美元的赔偿金和罚款。[16]令人悲伤的现实是，在这些管理人员犯罪之后，公司濒临破产，上千员工失去工作和退休金。

在这十年的最初几年里，似乎每天都有公司的谎言、对事实的歪曲和对财务的操纵被揭露。管理道德究竟怎么了？随着这些管理者把个人利益置于那些可能会受到他们决策影响的其他人的利益之上，道德行为已经开始被人遗忘和忽视。以安然的三大巨头为例，他们是前任董事长肯·莱（Ken Lay）（2006 年 7 月 6 日，他在科罗拉多州的阿斯彭去世，当时他正等待着诈骗案的宣判），前任 CEO 杰夫·斯基林和前任 CFO 安迪·法斯托（Andy Fastow）。法律和会计准则似乎对他们不适用。他们贪婪且热衷操纵，合伙对董事会、顾客、股东和其他人隐瞒了安然恶化的财务状况。由于他们的极端不道德行为，安然上千名员工丢掉了工作，而且预留在退休金里的公司股票也不值钱了。尽管安然可能是公司道德危机中最引人注意的一个例子，但是其他一些公司也在从事着类似的不道德行为。

在你担任这些组织的管理者时，你做过什么？你是如何作出反应的？我们知道，道德问题绝不是简单和容易的。制定一个决策，就会有某人受到影响；制定另一个决策，又有其他人可能会受到影响。在今天动态的工作场所中，管理者需要一种方法来处理与出现的道德困境相关的错综复杂的和不确定的事

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

务。我们提出了一个处理道德困境的过程，在图表2—8中概括出来。这个过程包括什么内容？首先，管理者应当确保自己了解所面临的道德困境是什么。他们应当退一步想想亟须解决的关键问题是什么。其次，重要的是要识别出会受到决策影响的利益相关群体。哪些个人和群体可能会受到我的决策的影响呢？再次，管理者应当识别影响决策的重要因素，包括个人因素、组织因素和外部可能的因素。我们将在第5章阐述这些因素。接下来，管理者应当开发并评估可能的行动方案。要谨记，不同的方案对利益相关群体的影响也会不同。最后，该制定决策并付诸行动了。今天的管理者可以运用这个过程帮助他们评价所面临的道德困境，制定合适的行动方案。

尽管绝大多数管理者一直表现得合乎道德，但是这些引起公众高度关注的事件突出了提高道德标准的要求。我们需要从两个层面来处理这个要求。首先，要在大学课程中极力强调道德教育。其次，组织本身也要在制定并运用道德准则、提供道德培训项目和雇用有道德的员工方面发挥更积极的作用。

步骤一：道德困境是什么？
步骤二：会受到影响的利益相关群体是谁？
步骤三：决策的重要的个人因素、组织因素和外部因素是什么？
步骤四：可能的选择方案是什么？
步骤五：制定决策并依此行动。

图表2—8 处理道德困境的过程

□ 劳动力多元化

现在管理者面临的一个重要挑战是协调多元化的员工队伍以实现组织的目标。今天的组织的主要特征是**劳动力多元化**（workforce diversity），即员工队伍在性别、种族、民族、年龄和其他特征方面更加多样化。

劳动力的多元化达到什么程度？21世纪一份关于工人和工作的报告——《劳动力2020》（Workforce 2020）——指出，美国的劳动力队伍将持续它的民族多元化趋势。[17]虽然这种趋势进展的速度并不快，1994—2005年间，少数民族占美国劳动力净增部分的一半多一点。2005—2020年间，美国劳动力人口中增长最快的将是亚洲和西班牙的工人。实际上，西班牙裔美国人已经超过了美国黑人，成为美国最大的少数民族群体。[18]下一个10年中，影响劳动力多元化的另一个重要的人口因素是人口的老龄化，特别是在第一次“婴儿潮”中出生的人（包含出生于1946—1964年间的一个人群）已经年逾60岁。但是，这个影响可能不是你所预期的那样。新的研究表明，在“婴儿潮”中出生的人有能力也有意愿在远远超出今天正常的退休年龄之后继续从事富有成效的和创新的工作。[19]这个趋势对美国的工作场所会造成怎样的影响？许多上了年纪的人可能会选择继续从事全职或兼职工作，而且医学研究表明，工作实际上有助于人们保持身心的健康。但是，对于其他一些可能会选择退休的老龄工人来说，由于股票市场的低迷及其对个人退休金账户的影响，他们不得不继续工作。不管老龄工人决定继续工作的原因是什么，许多管理者也开始意识到，成

www.TopSage.com

TopSage.com

熟的员工会给工作场所带来丰富的经验和知识。为了减少“人才流失”，越来越多的公司意图通过实施培训计划和灵活的工作安排来留住老龄员工。[20]虽然目前6 150万在“婴儿潮”中出生的人占美国劳动力的42%，但是，Y一代（一般被描述为出生于1977—1989年间的人）已经成为劳动力中增长最快的部分，2000—2004年间从14%增长到了21%。[21]最终，Y一代的人数会达到7 000万，他们的工作场所态度也可能给在跨世代工作场所中的管理者带来重大挑战。我们将在第14章中更详细地学习管理代际间差异的挑战。

劳动力多元化是许多国家的组织面临的问题，包括日本、澳大利亚、德国、意大利和其他国家。例如，来自日立、三菱、索尼等日本跨国公司的本土管理者就在大连管理着中国员工。欧盟贸易协定开放了大部分西欧和东欧地区的边界，也提高了在西班牙、德国、意大利和法国等国家开展经营的组织的劳动力多元化程度。甚至是在经济发达的国家，随着意大利移民的增加，日本参加工作的女性数量的增加，德国人口的老龄化，管理者发现，他们应当有效地管理多元化。[22]

劳动力多元化的事实是今天的管理者才遇到的问题吗？以前的组织是不是就不存在多元化的问题？不是的。过去同样存在劳动力多元化问题，但是这种多元化只占劳动力的一小部分，对于组织的绝大部分来说，可以忽略多元化的影响。20世纪80年代早期，组织通常是采用“溶化锅”（melting pot）的方式将组织中的差异融合。我们假定具有不同特征的人们在某种程度上将会趋向一致。但是我们现在认识到，雇员是不会将他们的文化价值观和生活方式偏好在工作时撇在一边不顾的。这对管理者来说是个挑战，即怎么处理不同的生活方式、家庭需求和工作方式，使他们的组织更适合多元化的员工群体。“溶化锅”的假设已经被承认和庆贺多元化的差异性所取代。[23]聪明的管理者认识到多元化是一种资产，因为它带来了更宽广的视野和解决问题的多种技能，还帮助组织更好地了解具有多样性的顾客。许多公司都设有多元化管理项目来专门处理这类问题。[24]例如，在百事的菲多利（Frito Lay）公司，西班牙裔员工的亲和团体开发了一条鳄梨酱口味的炸薯条生产线，这个产品价值1亿美元。[25]我们将在本书中通过“管理劳动力多元化”专栏强调各种与多元化有关的问题，以及公司如何对待这些问题。

□ 创业精神

创业精神是一项重要的全球化活动。[26]但是，到底什么是创业精神（entrepreneurship）呢？这主要是一个利用机会开创新企业的过程。关于创业精神的定义包括三个重要的主题，一是对机会的追求，创业精神是追求环境的趋势和变化而且往往是尚未被人们注意的趋势和变化。例如杰夫·贝索斯（Jeff Bezos），亚马逊公司的创始人，曾经是一个成功的程序员，20世纪90年代中期供职于华尔街的一家投资企业。他注意到，统计表明利用万维网和互联网的用户数在呈现爆炸性的增长（当时每月的涨幅甚至达到了2 300%），这件事不断地困扰着杰夫，他决定放弃他的工作而去追求他认为将出现巨大机会的互联网零售市场。今天，你可以在亚马逊的网站上购买书籍、音乐、汽车、家具、珠宝和大量的其他物品。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

管理信息技术 **信息技术是如何改变管理者的工作的?**

IT(“信息技术”的简称)正在改变当今世界的许多东西。[27]校园现在是你最熟悉的“世界”,在校园里,学生把教授的课程下载到他们的iPod或其他MP3播放器里。现在,教室里普遍都在使用便携式计算机。一些专家认为,对于学生而言,能随时随地访问数据显然是有好处的。一位IT顾问说:“为了参与全球竞争,我们必须培养一大批问题解决者和分析思考者,因此我们必须使用21世纪的工具。”但是,IT并没有明显地改变教育界;不过,它对企业以及管理者的工作方式有着重大的影响。

在密苏里州斯普林菲尔德堪萨斯城UMB银行的分行,员工每天都要参加一个销售会议,听管理者进行表扬和劝告。虽然像这样的每天一次的员工会议可能不是什么大事,但它表明了这个百年公司正在发生的巨大的变化。中西部七个州的分行绩效平平,因此,银行引入新的管理人员进行改组。新的管理团队进行的变革之一是实施电子计分卡管理。电子计分卡用于追踪公司的绩效,设定业务单元的目标,激发新的思路,激励管理者和员工做得更好,等等。销售会议是管理者个人与员工交流并使他们集中精力达到计分卡上的数量基准的方法。

电子计分卡只不过是管理者使用IT更有效率、更有效果地管理组织的一个例子。当管理者进行计划、组织、领导和控制时,他们可以使用IT工具帮助他们收集和利用信息。我们会在全书多处的“管理信息技术”专栏中描述管理者在工作中所使用的IT方法。

关于创业精神第二个重要的主题是创新。创业精神包含了变革、革新、转换和引入新产品、新服务或者做生意的新方式。黛娜·莫哈哲(Dineh Mohajer)就是一个典型例子。作为一位对时装和流行款式很敏感的年轻女性,她不喜欢商店里出售的亮丽鲜艳的口红,这种亮丽的颜色与她衣服的柔和色调不相称。她想要的是颜色柔和的口红,这种口红的颜色与她着装的品位相适合。当她发现她在商店里找不到这种颜色的口红时,就决定自己来配制它。当她听到朋友们热烈地评论她自制的颜色时,她决定制作一些口红的样品在洛杉矶的高档商店出售,正如事前预料到的,她的产品立刻销售一空。今天,Hard Gandy的化妆品有150多种,所有这些产品都来自莫哈哲的创意。

关于创业精神的最后一个主题是增长。创业者追求增长,他们不满足于停留在小规模或现有规模上,创业者希望他的企业能够尽可能成长,员工能够拼命工作。他们在不断寻找新趋势和机会,不断地创新,不断地推出新产品和新的经营方式。

我们认为理解创业精神是重要的。我们在许多开篇案例、篇尾案例和篇中案例中都描述了创业者的特征。

在电子企业领域中进行管理

你使用过电子邮件进行交流吗?你能找到没有网址的广告吗?今天的管理者必须在电子企业环境下进行管理。事实上作为一个学生,你的学习过程也许正在日益增长的电子环境中发生。虽然在这十年的头几年里,许多网络公司纷

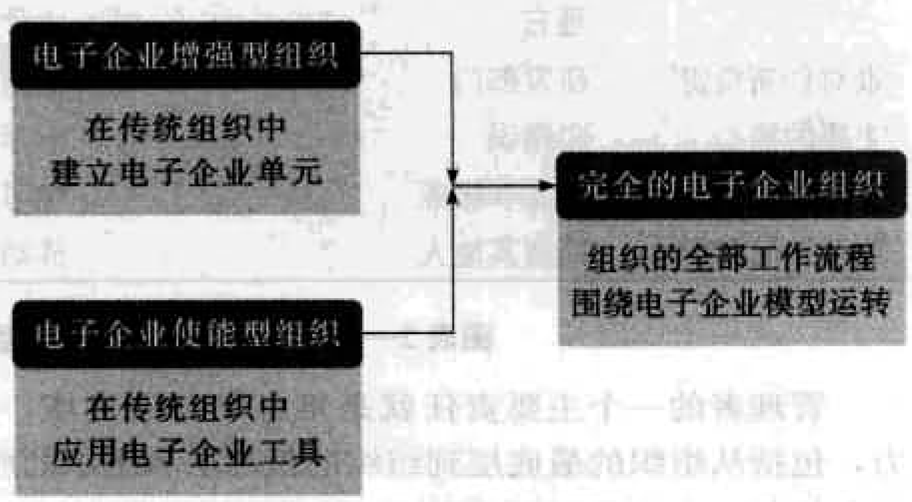
www.TopSage.com

TopSage.com

纷倒闭，以至于一些评论家开始质疑其生存能力，但是，电子企业还是保留了下来。电子企业可以为组织带来许多优势，不管这些组织是大型的还是小型的，是营利性的还是非营利性的，是全球的还是国内的，也不管它们属于何种产业。[28]

电子企业（e-business）是一个含义广泛的术语，它描述了一个组织通过电子连接与它的关键利益相关群体开展工作的方式，以便更有效率和更有效果地实现其目标。这些利益相关群体包括雇员、管理者、顾客、供应商和合作者。电子企业包括电子商务，**电子商务**（e-commerce）实质上就是电子企业的销售和营销领域。[29]企业如戴尔计算机、Varsitybooks 都加入到电子商务中，因为它们都是通过互联网销售商品。

并不是每一个组织都是或者都需要成为完全的电子企业，图表 2—9 说明了电子企业进入的三个领域。[30]第一种类型我们暂且称之为电子企业增强型（enhanced）组织，即传统的组织一方面建立电子企业能力，通常是电子商务能力，同时还维持它的传统结构。许多《财富》500 强企业都是通过这种方式介入电子企业的，它们利用互联网来增强而不是取代它们传统的做生意的方式。例如，西尔斯是一家传统的"砖头加水泥"的零售商，拥有世界范围的几千个零售商店，它想扩张，而不是完全取代原有的组织，公司的原有业务仍是公司收入的主要来源。



图表 2—9 电子企业介入的领域

电子企业进入的另一个领域是电子企业使能型（enabled）组织，在这种类型的电子企业中，组织采用互联网来更好地完成一些传统的业务功能，但不销售任何东西。换言之，互联网使组织成员能够更有效率和更有效果地从事它们的工作。存在大量的组织采用电子连接与雇员、顾客和供应商进行交流，以向他们提供信息的方式支持他们。例如，利维·斯特劳斯公司利用它的互联网站与顾客进行互动，向他们提供关于公司和产品的最新信息，但是在这个网站上顾客不能购买利维公司的任何产品。利维还采用企业**内部网**（intranet），一种组织内部的沟通系统，它利用互联网技术但只允许组织内部成员进入该网络。

电子企业进入的最后一个领域是完全的电子企业组织。许多企业如亚马逊、雅虎和 eBay 公司，从一开始就是一个完全的电子企业组织，它们的全部存在都是基于互联网的。有意思的是，在管理方面，完全的电子企业可以用相对少量的员工来经营业务。例如，Google 的 5 600 多名员工在 2005 年创造了

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

61 亿美元的销售量。在亚马逊，9 000 名左右的员工在 2005 年创造了 85 亿美元的销售量。

□ 知识管理和学习型组织

你有没有空间摆放一个 30 英尺高的从上到下装满书的书架？如果一年之内新信息能实现全球共享，那么你也会从中受益。[31]今天的管理者面临的是一个知识的创造和变化突飞猛进的环境。结果，许多过去的管理指南和原则，包括建立更加稳定和可预测的环境的原则，都不再适用了。

在 21 世纪要取得成功必须能够快速学习和响应，成功的组织将被能更有效地挑战传统的智慧的管理者所领导，将被具备管理组织的知识基础以及能实施必要变革的管理者所领导。换言之，这些组织需要成为学习型组织。一个**学习型组织** (learning organization) 应该具有发展持续学习和适应变革的能力，图表 2—10 区分了传统组织与学习型组织的差异。

	传统组织	学习型组织
对变革的态度	只要事情还能运转，就不要改变它	如果不能改变它，则运转不了多久
对新思想的态度	如果不能付诸实践，就不要理它	如果一再为实践所证明，就算不上什么新思想
谁对创新负责	研发部门	组织中的每一个人
主要的担心	犯错误	不学习、不改进
竞争优势	产品和服务	学习能力、知识和专业技能
管理者的职责	控制其他人	推动和支持其他人

图表 2—10 学习型组织与传统组织

管理者的一个主要责任就是培育学习的环境，以建立整个组织的学习能力，包括从组织的最底层到组织的最高层和组织的所有领域。管理者如何完成这个任务？一个重要的步骤是，理解知识作为一种重要资源的价值，正如现金、原材料或其他设备一样。为了说明知识的价值，请设想一下你如何在学院中注册课程，你与其他曾选择该课程授课教授的同学讨论过吗？你听取过他们对该教授的评价吗？你在作出决定时考虑了他们的意见没有？如果你这样做了，你就是在重视知识的价值。但是在一个组织中仅仅认识到积累知识和智慧的价值是不够的，管理者必须仔细地管理知识的基础。**知识管理** (knowledge management) 包括培育一种学习文化，在这种文化中组织成员能够系统地收集知识并与其他组织成员共享，以取得更好的绩效。[32]例如在专业服务企业之一安永公司 (Ernst & Young) 中，会计和顾问们将他们开发的最佳实践文档化，将他们处理过的不寻常的问题及相关信息文档化，然后将这些知识与公司所有的员工共享。方式是通过基于计算机的应用程序以及通过兴趣团体 COIN (community of interest) 来共享，这些团体定期在全公司范围内举行会议。许多组织像通用电气、丰田、惠普公司，已经认识到知识管理对于一个学习型组织的重要性。

www.TopSage.com

TopSage.com

成为一名管理者

√在你上的其他课程中，观察可能与成为一名出色的管理者相关的想法和概念。

√注意当代的商业新闻以及它们是如何涉及六种管理理论的。

√如果你参加了工作，试着注意你使用了多少种管理理论以及它们是如何指导你的工作的。

√当你制定决策、解决问题或在日常生活时，观察这六种管理理论能否帮助你提高效率和增进效果。

√了解当前的趋势和管理者面临的问题。

？关于道德的批判性思考

信息是一种权力，谁拥有了信息，谁就拥有了权力。因为信息给予人们权力，所以试图拥有信息并且不与人分享就成为人的本性。知识的囤积是一种商业习惯，它很难改变，事实上这仍然是许多商业组织的基本态度。但是在一个学习型组织中，我们需要让人们共享信息。

使人们互相共享信息，可能是管理者面对的一个关键挑战。要求人们与他人共享他们经过艰苦努力所获得的信息是合乎道德的吗？应当怎么评估绩效，是根据个人履行职责的有效程度，还是根据他履行职责所具有的专门知识？要求人们与他人共享他们的专门知识是合乎道德的吗？建立一种促进学习和知识共享的组织环境所隐含的道德问题是什么？

□ 质量管理

20 世纪八九十年代，一场质量管理革命席卷了企业和公共领域。[33]用于描述这场革命的一般术语是全面质量管理，或简称为 TQM。这场革命由一小群质量专家推动，其中最著名的是爱德华·戴明（W. Edwards Deming）和约瑟夫·朱兰（Joseph M. Juran）。这两位大师在 50 年代所信奉和传播的思想和技术，在美国只有很少的支持者，但是日本企业热情地接受了它。当日本的制造商开始凭借质量将美国的竞争对手打败时，西方的管理者才开始认真地看待全面质量管理。戴明和朱兰的思想成了今天组织质量管理项目的基础。

质量管理（quality management）是一种管理哲学，它受到不断改进和响应顾客需求与期望的驱动（见图表 2—11）。在这里，顾客这个术语的含义被扩展了，它超出了组织的外部购买者这个最初定义的范围，包括了与组织的产品服务发生相互作用的内部和外部的任何人，即包含雇员、供应商以及购买组织的商品和服务的所有个人、群体和机构。质量管理的目标就是，建立组织对持续改进工作过程的承诺。

质量管理超越了早期管理理论的视野，该理论认为低成本是提高生产率的唯一途径。美国的轿车产业就是一个经常被引用的例子，它表明当管理者仅仅关注如何降低成本时事情会发展到多么错误的地步。20 世纪 70 年代晚期，通用汽车、福特和克莱斯勒公司制造的产品被许多消费者所抛弃。本书的作者之一还清晰地记得在 1978 年购买了一辆新的庞蒂亚克（Pontiac Grand Prix）轿

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

1. 高度关注顾客。这里顾客的含义不仅包括购买企业产品或服务的外部个人或机构，还包括企业内部相互提供服务的部门。
2. 坚持持续改进。质量管理是一种永不满足的承诺。即使已经是"非常好了"还不够，质量总还能改进。
3. 关注过程。产品和服务质量的不断改进要求关注工作过程。
4. 改进组织各项工作的质量。质量管理采用广泛的质量定义，它不仅涉及最终产品的质量，而且涉及企业如何进行产品运输，如何对顾客抱怨作出迅速回应。
5. 精确测量。质量管理采用统计技术度量组织运营的每一个关键变量，并与标准或业界最佳基准进行比较。
6. 向雇员授权。质量管理涉及一线工人参与改进过程，团队作为授权的载体以及发现和解决问题的有效的组织形式被广泛采用。

图表 2—11 什么是质量管理

车，将它开出停车场，然后开到加油机旁注满油箱，这时她看到，汽油可能从油箱里滴到地面上，为什么？因为轿车的油箱有一个洞。当废品的成本、修理工作的成本、产品召回以及花在识别质量问题和控制上的成本增加时，美国制造商实际上比它们的外国竞争对手的生产率更低。日本公司的经验表明，高质量的制造商完全可能是最低成本的制造商。美国轿车制造商和其他产业制造商很快就意识到质量管理的重要性，它们迅速采取了质量管理的许多措施。质量管理是重要的，我们将在本书中多处讨论这个主题。

管理者对"管理者困境"的回应

达娜·默里（Dana Murray）

Bookmans 负责设施和营销的副总裁，Tucson，亚利桑那州

每一个组织都应当创新，但是，我认为，对于耐克所处的行业而言，创新尤其重要。以下是一些约翰·霍克可能建议其他公司管理者做的事情，如果他们想鼓励创新思维的话：

- 创造性地思考问题；
- 头脑风暴；
- 不要低估员工的任何想法；
- 走出办公室；
- 观察其他行业；
- 为创新思维制定一个预算；
- 尝试；
- 容忍错误。

珍妮弗·罗宾斯（Jennifer Robbins）

Tommy Hilfiger 技术设计经理，纽约

在全球竞争激烈的市场中，鼓励公司所有部门的创新思维是至关重要的。挑战有助于使员工变得更具有创新性。约翰可能会建议其他公司的管理者通过以下方式进行创新：

www.TopSage.com

TopSage.com

- 走出鞋类行业。使员工学习其他行业（艺术、历史、教育、银行业、媒体等）中能应用于本行业的要素或思想。
- 反对盛行的想法。不随波逐流，你可能会发现其他的机会或可能性。他们应当更多地询问“为什么”和“怎么回事”。
- 征求没有本行业经验或背景的人员的意见。他们如何看待你们的产品和工作？他们提出了什么问题？他们想知道什么？
- 享受新的体验。鼓励员工尝试与他们平时所喜欢的风格不一样的电影或书籍，去他们以前从未到过的商店购物。新的体验可以萌发出新的想法。

思考题

1. 亨利·法约尔创立的是什么类型的工作场所？玛丽·福莱特创立的是什么类型的工作场所？弗雷德里克·泰罗创立的又是什么类型的工作场所？
2. 定量方法能否帮助管理者解决人的问题，例如怎样激励员工以及如何合理地分配工作？请解释。
3. 在一个电子企业环境中全球化会带来什么问题？请解释。
4. 有人说创业精神只适用于小型的和新创立的企业，你同意这种观点吗？说明你的理由。
5. 社会趋势如何影响管理实践？对于学习管理的人而言，这意味着什么？
6. 哪一种组织使你感到更舒服，是学习型组织还是传统的组织？说明你的理由。

案例应用

历史的脉络

位于南卡罗来纳州的 Springs Industries of Fort Mill（简称 Springs）做了许多组织仅仅希望做的事情。Springs 创建于 1887 年，在股票跌宕起伏的行业中挺过了一个世纪。作为北美最大的家具公司，Springs 有 14 000 名员工生产浴室地毯、床罩、枕头、毛巾、窗帘等；此外，它还在美国的 13 个州、加拿大和墨西哥的工厂生产其他纺织品。公司的 CEO 克兰德尔·克洛斯·鲍尔斯（Crandall Close Bowles）是公司创建者的后代。1998 年，当她担任公司的 CEO 时，美国的纺织业正遭受着廉价进口商品的猛烈攻击。鲍尔斯意识到，她必须进行改革以保持竞争力。她通过优化工作流程和缩减国内生产，提高了工作的效率。尽管她好不容易才做出了在美国以外进行生产的艰难决策，并被认为比员工更在意利润，但是，鲍尔斯说：“如果我们不能盈利，我们能有多少工作？如果零售商只销售这里生产的产品，而顾客只购买这里生产的产品，我就重开这里所有的工厂。我也想这样做，但是这是不可能的。”在决定不完全依赖外包的生产时，鲍尔斯运用了一种名为“制镜”（mirror manufaturing）

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的方法，即在国内复制公司大多数的产品线。那样的话，如果顾客急需产品以满足需求的增长，或如果产品比预期要卖得好，产品从供应商那里装运就无须等待 90 天了。而且，公司在美国的工厂在短短几天之内就能完成装运。

CEO 仍然从长远的角度考虑来管理公司。但是，她说她最大的挑战是“激励员工并向他们再次保证，公司有美好的未来，我们都会成长并成功”。她迎接挑战的一种方法是通过奖励和认可方案，这个方案突出了优秀的员工并给予他们报酬。几乎每个工厂的员工都会得到提名，其中一个人会被评选为年度企业员工。2004 年，南卡罗来纳州的一名织布工南希·奥格本（Nancy Ogburn）由于一直杰出的表现而获得了这个奖项。南希·奥格本的部门经理说：“南希的质量、安全、生产率和出勤记录都是最优秀的，她是公司最好的员工之一。”当给奥格本颁奖时，鲍尔斯说：“她体现了这个方案所要体现的内容——比别人多做一点点。正因为有像她这样的员工，我们公司才存续了 117 年。这就是我们在行业中领先并有一个美好未来的原因。”再存续一个世纪不容易，然而这家公司认识到，虽然过去是重要的，但是当前的决策和行动会影响到它能否有一个美好的未来。

［讨论问题］

1. 科学管理的原则如何在 Springs 公司中发挥作用？定量方法呢？

2. 组织行为的知识如何帮助公司一线管理者管理员工？CEO 和其他高层管理者需要了解组织行为学吗？为什么？

3. 根据图表 2—6，用系统观来描述 Springs 公司。

4. 根据公司网站上的信息，公司采用的可能对 21 世纪组织的成功比较重要的价值观是什么？

资料来源：Information from company Web site, www.springs.com, January 3, 2006; and M. Newsome, “By a Thread,” *Times Inside Business*, August 2005, p. A20.

［注释］

[1] Information from company Web site, www.nike.com, February 27, 2006; and S. Holmes, “Green Foot Forward,” *BusinessWeek*, November 28, 2005, p. 24.

[2] C. S. George Jr., *The History of Management Thought*, 2d ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 4.

[3] Ibid., pp. 35–41.

[4] F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (New York: Harper, 1911), p. 44. For other information on Taylor, see R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (New York: Viking, 1997); and M. Banta, *Taylored Lives: Narrative Productions in the Age of Taylor, Veblen, and Ford* (Chicago: University of Chicago Press, 1993).

[5] See, for example, F. B. Gilbreth and L. M. Gilbreth, *Fatigue Study* (New York: Sturgis and Walton, 1916); and F. B. Gilbreth, *Motion Study* (New York: Van Nostrand, 1911).

[6] G. Colvin, “Managing in the Info Era,” *Fortune*, March 6, 2000, pp. F6–F9; and A. Harrington, “The Big Ideas,” *Fortune*, November 22, 1999, pp. 152–153.

[7] H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).

[8] M. Lounsbury and E. J. Carberry, “From King to Court Jester? Weber's Fall from Grace in Organizational Theory,” *Organization Studies*, vol. 26 (4), 2005, pp. 501–525; and M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, ed. T. Parsons, trans. A. M. Henderson and T. Parsons (New York: Free Press, 1947).

[9] N. Zamiska, “Plane Geometry: Scientists Help Speed Boarding of Aircraft,” *Wall Street Journal*, November 2, 2005, pp. A1+.

[10] F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939); and E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933).

[11] See, for example, G. W. Yunker, “An Explanation of Positive and Negative Hawthorne Effects: Evidence from the Relay Assembly Test Room and Bank Wiring Observation Room Studies,” paper presented, Academy of Management Annual Meeting, August 1993, Atlanta, Georgia; S. R. Jones, “Was There a

www.TopSage.com

TopSage.com

Hawthorne Effect?" *American Sociological Review*, November 1992, pp. 451–468; S. R. G. Jones, "Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated," *American Sociological Review*, April 1990, pp. 176–190; J. A. Sonnenfeld, "Shedding Light on the Hawthorne Studies," *Journal of Occupational Behavior*, April 1985, pp. 111–130; B. Rice, "The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed Theory," *Psychology Today*, February 1982, pp. 70–74; R. H. Franke and J. Kaul, "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretations," *American Sociological Review*, October 1978, pp. 623–643; and A. Carey, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism," *American Sociological Review*, June 1967, pp. 403–416.

[12] K. B. DeGreene, *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design, and Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973), p. 13.

[13] G. Colvin, "America Isn't Ready," *Fortune*, July 25, 2005, p. 72.

[14] Ibid.

[15] J. E. Garten, "Globalism Without Tears," *Strategy & Business*, Fourth Quarter 2002, pp. 36–45; L. L. Bierema, J. W. Bing, and T. J. Carter, "The Global Pendulum," *Training and Development*, May 2002, pp. 70–78; C. Taylor, "Whatever Happened to Globalization?" *Fast Company*, September 1999, pp. 228–236; and S. Zahra, "The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century," *Academy of Management Executive*, February 1999, pp. 36–42.

[16] K. McCoy, "Former Tyco Execs Sentenced to up to 25 Years," *USA Today*, September 20, 2005, www.usatoday.com.

[17] R. W. Judy and Carol D'Amico, *Workforce 2020* (Indianapolis: Hudson Institute, August 1999).

[18] "Hispanics Now Top Minority," *Hispanic Business*, March 2003, p. 16.

[19] P. Coy, "Old. Smart. Productive." *BusinessWeek*, June 27, 2005, pp. 78–86.

[20] S. Pasha, "Corporations Woo Baby Boomers," *CNNMoney*, September 29, 2005, cnnmoney.com.

[21] S. Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude," *USA Today*, November 7, 2005, pp. B1+.

[22] G. Naik, L. Chang, and J. Slater, "Leveraging the Age Gap," *Wall Street Journal*, February 27, 2003, pp. B1+.

[23] G. W. Loveman and J. J. Gabarro, "The Managerial Implications of Changing Work Force Demographics: A Scoping Study," *Human Resource Management*, Spring 1991, pp. 7–29.

[24] "Minority Report," *BusinessWeek*, April 25, 2005, p. 11.

[25] F. Johansson, "Masters of the Multicultural," *Harvard Business Review*, October 2005, pp. 18–19.

[26] M. Hancock, managing editor, *Global Entrepreneurship Monitor 2004 Executive Report*, www.gemconsortium.org, December 22, 2005; and "The Third Millennium: Small Business and Entrepreneurship in the 21st Century," Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration, accessed on U.S. Small Business Administration Web site, www.sba.gov, February 15, 2002.

[27] Information for this box came from K. Fuson, "iPods Now Double as Study Aids," *USA Today*, March 15, 2006, p. 4D; P. Tyre, "Professor in Your Pocket," *Newsweek*, November 28, 2005, pp. 46–47; S. Hamm, "Motivating the Troops," *BusinessWeek*, November 21, 2005, pp. 88–103; P. Davidson, "Gadgets Rule on College Campuses," *USA Today*, March 29, 2005, pp. 1B+; and M. J. Tippins and R. S. Sohi, "IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?" *Strategic Management Journal*, August 2003, pp. 745–761.

[28] T. J. Mullaney, "E-Biz Strikes Again," *BusinessWeek*, May 10, 2004, pp. 80–90; J. Edwards, "The New New Economy," *CFO*, January 2004, pp. 19–20; and R. D. Hof and S. Hamm, "How E-Biz Rose, Fell, and Will Rise Anew," *BusinessWeek*, May 13, 2002, pp. 64–72.

[29] D. A. Menasce and V. A. F. Almeida, *Scaling for E-Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, 2000).

[30] Menasce and Almeida, *Scaling for E-Business*; M. Lewis, "Boom or Bust," *Business 2.0*, April 2000, pp. 192–205; J. Davis, "How It Works," *Business 2.0*, February 2000, pp. 112–115; and S. Alsop, "e or Be Eaten," *Fortune*, November 8, 1999, pp. 86–98.

[31] R. S. Boyd, "World Choking on a Deluge of Data," *Springfield News-Leader*, February 22, 2004, p. 5A.

[32] J. Gordon, "Making Knowledge Management Work," *Training*, August 2005, pp. 16–21; K. G. Smith, C. J. Collins, and K. D. Clark, "Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms," *Academy of Management Journal*, April 2005, pp. 346–357; L. Argote, "Reflections on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations," *Journal of Management Inquiry*, March 2005, pp. 43–48; J. S. Brown and P. Duguid, "Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It," *Harvard Business Review*, May–June 2000, pp. 73–80; E. C. Wenger and W. M. Snyder, "Communities of Practice: The Organizational Frontier," *Harvard Business Review*, January–February 2000, pp. 139–145; and M. T. Hansen, N. Nohria, and T. Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 106–116.

[33] See, for example, J. Jusko, "Tried and True," *IW*, December 6, 1999, pp. 78–84; T. A. Stewart, "A Conversation with Joseph Juran," *Fortune*, January 11, 1999, pp. 168–170; T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study," *Strategic Management Journal*, January 1995, pp. 15–37; J. R. Hackman and R. Wageman, "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues," *Administrative Science Quarterly*, June 1995, pp. 309–342; R. K. Reger, L. T. Gustafson, S. M. Demarie, and J. V. Mullane, "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done," *Academy of Management Review*, July 1994,

www.TopSage.com

pp. 565–584; C. A. Reeves and D. A. Bednar, "Defining Quality: Alternatives and Implications," *Academy of Management Review*, July 1994, pp. 419–445; J. W. Dean Jr. and D. E. Bowen, "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development," *Academy of Management Review*, July 1994, pp. 392–418; A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (New York: Random House, 1990); and B. Krone, "Total Quality Management: An American Odyssey," *The Bureaucrat*, Fall 1990, pp. 35–38.

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第 II 篇

定义管理者的领地

■ 组织文化与环境：约束力量
■ 全球环境中的管理
■ 社会责任与管理道德

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第 II 篇

定义管理者的领地

- 组织文化与环境：约束力量
- 全球环境中的管理
- 社会责任与管理道德

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第3章

组织文化与环境：约束力量

- 管理者：万能的还是象征性的
- 组织文化
- 当今管理者面临的组织文化问题
- 环境
- 思考题

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

组织文化与环境：约束力量

要点概览

管理者：万能的还是象征性的？

- 根据万能论和象征论比较管理者的行为
- 解释管理的自由决定权参数

组织文化

- 描述组织文化的七个维度
- 详述强文化对组织和管理者的影响
- 解释组织文化的来源
- 描述如何把文化传递给员工
- 描述文化对管理者的影响

当今管理者面临的组织文化问题

- 描述道德的文化、创新的文化和回应顾客的文化的特征
- 解释为什么工作场所精神境界是一个重要的问题
- 描述具有精神境界组织的特点

环境

- 描述具体环境和一般环境的要素
- 详述环境不确定性的两个维度
- 界定最具普遍意义的组织的利益相关群体
- 解释管理外部利益相关群体关系的四个步骤

管理者困境

伊夫·吉勒莫特（Yves Guillemot）是法国育碧公司（Ubisoft）的 CEO。育碧是全球领先的交互式娱乐产品（即大多数人所熟知的电子游戏）的开发商、出版商和分销商。[1]在市场上最受欢迎和最受好评的产品中，公司的 Myst，Prince of Persia，Tom Clancy's Splinter Cell 等游戏就在其列。但是，伊夫并没有像美国艺电（Electronic Arts，美国最大的电子游戏公司，同时也是育碧的竞争对手）一样，在加利福尼亚南部建立工作室，而是在全球范围内，包括澳大利亚、加拿大、中国、德国、摩洛哥和罗马尼亚等国家，开设大量低成本的游戏工作室。伊夫说："就我个人而言，我的意图不是制造廉价产品，我想做的是找到以最具竞争力的成本制造最优质产品的方法。"但是，那需要有一批实力雄厚的学习电脑科学的学生为公司工作。管理那些年轻的、有创造力的人才已经成为而且将继续成为公司成功的关键因素。

伊夫运用同样的管理方法来管理公司全球范围内的每一个设计工作室。对于设计工作室来说，合作的氛围是必不可少的。他在每个地方都取得了成功，这是因为他组织了由 80～90 名员工（包括管理者）组成的一个团队，让他们在一间简单的"会议室"中共同工作，开发游戏的核心技术。但是，合作并不局限于一个地方，它可以扩展到工作室与工作室之间。例如，在 Prince of Persia 这款游戏的开发过程中，其核心软件来自法国的一个工作室，而加拿大的高级程序员暂时工作于育碧上海分公司。顺便说一下，那个游戏后来获得了奖项。但是，这种跨境的合作并不总能进行得那样顺利。例如，在伊夫意识到上海工作室的员工不懂得如何驾驶赛车之前，就委以其开发一款赛车游戏的任务。但这个缺陷也有好的一面，因为有时候知识或经验的缺乏意味着设计师们更乐意尝试大胆的、新颖的想法。

www.TopSage.com

TopSage.com

假如你处在伊夫的位置，当公司在全球范围内持续增长并增加员工时，你觉得，他如何能确保将育碧的文化传递给这些员工？

你该怎么做？

伊夫意识到组织文化对公司是多么重要。他塑造了一种文化，在这种文化中，员工之间互相理解、互相支持。他同样也认识到，组织在管理内部文化时所面临的挑战，特别是在组织的发展过程中。但是，一个管理者，如伊夫，对一个组织成败与否的实际影响力究竟有多大？在接下来的一节中，我们将探讨这一重要问题。

管理者：万能的还是象征性的

在管理学理论以及社会中占主导地位的观念是：管理者对组织的成败负有直接责任。我们将此观点称为**管理万能论**（omnipotent view of management）。相反，一些观察家认为，组织成败在很大程度上归因于管理者无法控制的外部力量。这种观点则称为**管理象征论**（symbolic view of management）。我们将更进一步观察这两种观点，从而阐明管理者应从他们的组织绩效中得到多大程度的荣誉或受到怎样的责备。

管理万能论

在第1章中，我们讨论了管理者以及管理对组织的重要性。这反映了管理学理论中一个占主导地位的假设：一个组织的管理者的素质，决定了这一组织本身的素质。也就是说，组织的效果和效率的差别，在于组织中管理者的决策和行动。好的管理者应预测变化、发掘机会、改善不良绩效，并领导他的组织实现目标，如有必要，甚至改变目标。当利润增加时，管理当局就会获得荣誉和红利，以及股票、期权等形式的报酬。当利润下降时，董事会通常会撤换最高管理层，他们确信，“新鲜血液”能够改善业绩。例如，西尔斯控股公司（2005年3月，凯马特控股公司收购西尔斯公司后所创办的零售公司）撤换了CEO艾伦·J·莱西（Alan J. Lacy）（他的经验和技能主要在财务方面），因为，在营销和品牌促进方面拥有更多经验的领导者有助于组织更快速地回应顾客的需要。[2]

管理万能论将管理者视为组织的中流砥柱，认为他们能够克服任何障碍去实现组织的目标，这是对管理者的一种典型描述。当然，管理万能论并不仅仅局限于企业组织，它还可以用于解释大学体育教练和职业体育教练的流动率如此之高的原因。体育教练可以视为他们所在球队的“管理者”，在比赛中负多胜少的教练被认为是没有成效的。他们会被解雇并由新的教练取代，人们习惯上认为，这将改善不良战绩。

管理万能论认为，不管什么原因，当组织运行不良时，必须有人承担责任。在我们的社会中，“责任承担者”由管理者充当。当然，当一切运行良好

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

时，我们需要奖励某些人。这时，管理者同样会得到荣誉，即使在这些积极成果的取得上他并没做什么。

□ 管理象征论

位于加利福尼亚的 Fleetwood Enterprises 是美国排名第一的休闲车制造商和排名第三的房地产商。从 2005 年 8 月底开始，在大概 6 周的时间里，公司的股票价格上升了 29%。营销部门的经理乔安妮·福伊特（Joanne Foist）也证实了 FEMA（美国联邦应急管理署）在飓风卡特里纳和瑞塔过后购买了大量的公司零售股票。[3] 这些是管理者制定决策、采取行动的成果，还是说这样的结果不是管理者能够控制的？管理象征论指出，这些成果归因于后者。

管理象征论认为，管理者影响结果的能力受外部因素的制约和约束。[4] 由此看来，期望管理者对一个组织的绩效有重大影响是不合情理的。相反，一个组织的成效受管理当局无法控制的因素影响。这些因素包括经济、顾客、政府政策、竞争者行动、行业环境、专利技术监管以及前任管理者的决策。

管理象征论建立在"管理者象征着控制和影响"这个观点的基础之上。[5] 管理者如何进行控制和影响？可以通过对随机性、混淆性和模糊性中的内在含义作出判断，或者是进行创新和修改。因为管理者对组织成果的影响是有限的，管理者通过制定计划、作出决策、从事其他管理活动来维护股东、顾客、员工和公众的利益。然而，在组织成功与失败中，管理者所起的实际作用是很小的。

□ 现实是两种观点的综合

在现实中，管理者既不是软弱无能的，也不是全能的。每一个组织都存在着限制管理者决策的内部约束力量和外部约束力量。内部力量源于组织的文化，外部约束力量来自组织的环境。

图表 3—1 描述了在组织文化和环境的双重约束力量下运作的管理者。然而，尽管存在着各种约束，管理者也并非无能为力。他们仍然能够影响组织的绩效。在本章的余下部分，我们将讨论作为约束力量的组织文化与环境。但正如我们在本书其他章节中指出的那样，这些约束力量并不意味着管理者的手脚被束缚住了。在本章开篇的专栏中，伊夫认识到，管理者确实能够影响他们所处的文化和环境。



图表 3—1 管理的自由决定权参数

www.TopSage.com

TopSage.com

组织文化

我们知道，每一个人都具有独一无二的个性——个性特征影响我们开展行动以及与人交往的方式。当我们说一个人热情、富有创新精神、轻松活泼或保守时，我们正在描述他的性格特征。一个组织也同样具有自己的个性，这种个性称为组织文化。

□ 什么是组织文化

总部设在堪萨斯州的鞋店 Payless Shoe Source 对组织文化有所了解。作为世界上最大的鞋类零售商，它极易遭受到沃尔玛和塔吉特（Target）这两个零售业中强大企业的竞争性攻击。为做好应对准备，Payless 的管理者认为公司的文化应该更进取、更富创造力、更支持冒险。为强化这些价值观，在每年的销售部聚会上，所有地区经理都要参加“拾荒”游戏。他们要在团队中寻找一些“宝藏”，其中包括云梯（有一个组果真找到并拿了回来）和一辆联邦快递的火车。团队还必须拍下他们自己拿着橡胶鸡靠近某一物体的镜头。这些活动必须在两个小时内完成。为什么？为了向管理者证明，即使在大量压力的情况下，他们也能够共同努力，寻找到创造性的解决方案。虽然仅仅通过“拾荒”游戏不能造就这种文化，但它是形成这种思想的一种方法。如果该公司要继续发展，这种思想是至关重要的。[6]

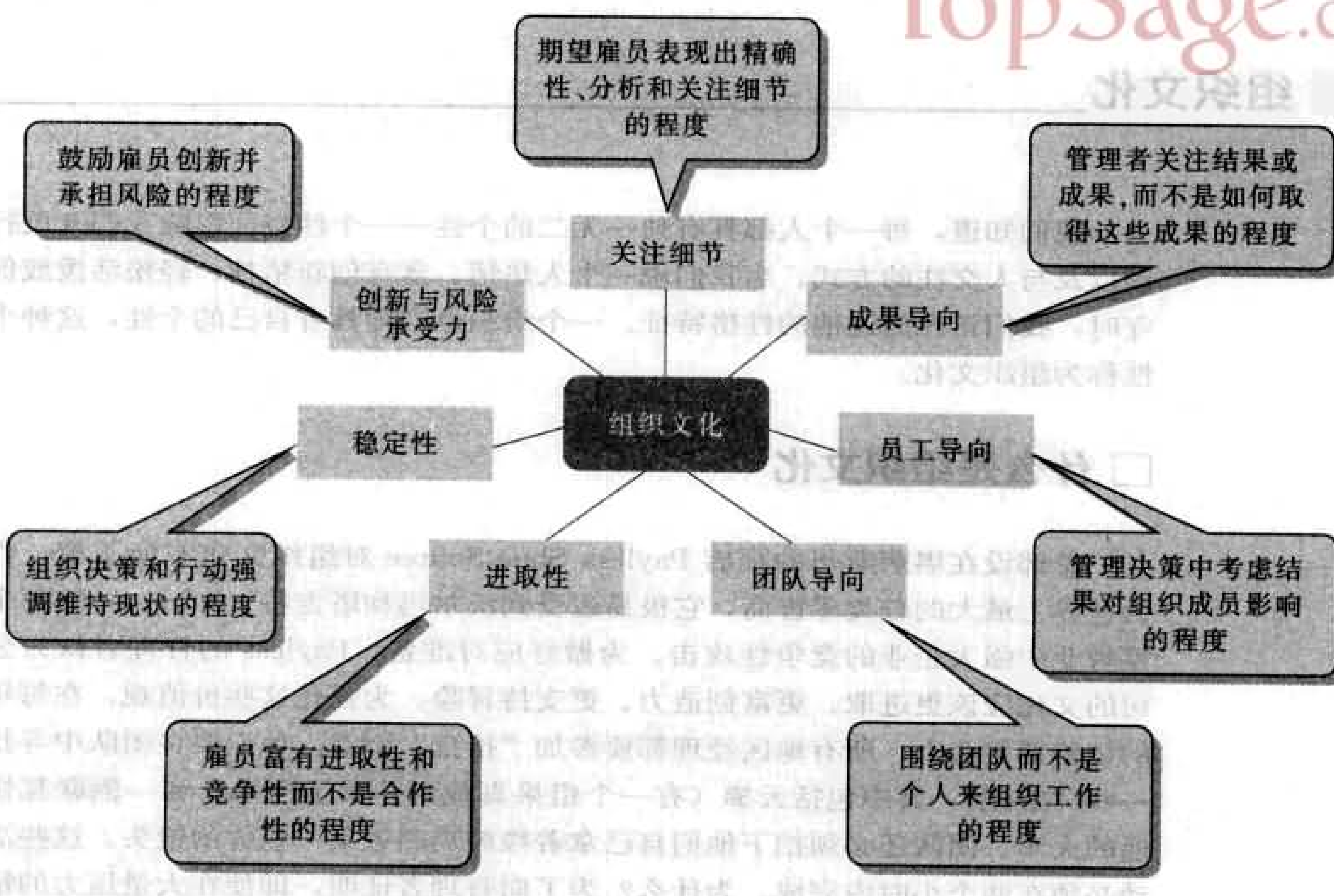
什么是**组织文化**（organizational culture）？它是组织成员共有的价值观、行为准则、传统习俗和做事的方式，它影响了组织成员的行为方式。在多数组织中，这些重要的共有价值观和惯例会随着时间演变，在很大程度上决定了员工对组织经历的认知及他们在组织中的行为方式。[7]组织文化，即我们做事的方式，将影响员工的行为，并会影响他们如何看待、定义、分析和解决问题。

我们对文化的定义有以下三方面的含义：首先，文化是一种感知。个人基于在组织中所见、所闻、所经历的一切来感受组织的文化。其次，尽管个人具有不同的背景或处于不同的等级，他们仍往往采用相似的术语来描述组织的文化。这就是文化的共有方面。最后，组织文化是一个描述性术语。它与成员如何看待组织有关，而无论他们是否喜欢其组织。它是描述而不是评价。

研究表明，可以用七个维度准确地表述组织文化的精髓。[8]这些维度如图表 3—2 所示。正如你们可以看见的一样，每一个特征都是由低到高连续变动的，且只能简单地说明文化维度是高还是低。应用这七个维度评价一个组织，可以综合描述该组织的文化。在许多组织中，其中的一个文化维度通常会比其他维度强调得更多，并从本质上塑造该组织的个性以及组织成员的工作方式。例如，索尼公司以产品创新为核心。新产品的开发（成果导向）关系到公司的“生存与呼吸”，而员工的工作决策、行为和行动围绕着这个目标提供支持。相比之下，西南航空公司以雇员作为其文化的核心部分（员工导向）。图表 3—3 表明这些维度交织在一起是如何创造截然不同的组织的。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com



图表 3—2　组织文化的维度

组织 A

组织 A 是一家制造公司，要求管理者对所有的决策彻底地文件化，而“优秀”的管理者是那些能够提供精细的数据来支持其提案的人。导致重大变革和风险的、具有开创性的决策是不被鼓励的，由于计划失败的管理者会被公开地批评或惩罚，因此管理人员尽量实施那些不太偏离现状的构想。一位基层管理人员引用公司常用的一句话来说，就是“如果没坏，就不要修理它”。

公司要求雇员遵守大量的规章制度，管理者严密监督雇员以保证不发生偏离。管理当局关心的是高生产率，而不管它对雇员士气或流动率的影响。

工作活动是围绕个人设计的。组织中有明确的部门和权力线，并希望雇员尽量减少与专业领域外或指挥线外的雇员的正式交流。虽然上级往往是决定加薪和晋升的主要因素，但是绩效评估和奖励强调的是个人的努力。

组织 B

组织 B 也是一家制造公司。但在这家公司中，管理当局鼓励并奖励冒险和变化。基于直觉的决策与那些经过充分合理化的决策受到同等程度的重视。管理当局以不断试验新技术并成功地定期引入创新产品为荣。公司会鼓励那些具有好点子的管理者或雇员“大胆地去做”，而失败被视为“学习经验”。公司以自己成为市场推动型的公司而骄傲，并对顾客变化的需求作出快速的反应。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

雇员只要遵守少量的规章制度，监督较松，因为管理当局相信他们会努力工作，而且是值得依赖的。管理当局关心高生产率，但他们相信高生产率来自正确地对待员工。该公司因良好的工作氛围而享有盛誉，公司也为此感到自豪。

工作活动是围绕工作团队设计的，公司鼓励团队成员跨越职能领域和权力等级进行交流。雇员对团队间的竞争表现出积极的态度。个人和团队都有目标，发放红利的基础是取得的成就。此外，雇员在选择实现目标的手段时具有相当大的自主权。

图表 3—3　两种截然不同的组织文化

□ 强文化和弱文化

虽然所有的组织都有文化，但并非所有的文化对雇员都有同等程度的影响。**强文化**（strong cultures）——强烈坚持并广泛共享基本价值观的文化——比弱文化对雇员的影响更大。雇员对组织的基本价值观的接受程度和承诺程度越大，文化就越强。图表 3—4 比较了强弱两种组织文化。

一个组织文化的强弱或居于其间与否，取决于组织的规模、历史、雇员的流动程度以及文化起源的强烈程度。虽然强文化更可能存在于小型组织中，这些组织人员离职率低，而且已形成了明确的价值观，能在一段时期内指导组织的活动，但是，大多数组织已向强文化转变。也就是说，它们对什么是重要的，什么是优秀的雇员行为，以及什么是推动组织前进的动力等问题达成了相对更高程度的共识。

强文化	弱文化
价值观广泛共享	价值观局限于少数人——通常是高层管理者
关于“什么是重要的”，价值观传递的信息是一致的	关于“什么是重要的”，价值观传递的信息是相互抵触的
多数员工能讲述关于公司历史或英雄的故事	员工对公司历史或英雄知之甚少
员工强烈认同价值观	员工不太认同价值观
共有价值观与行为之间存在密切联系	共有价值观与行为之间没有多大联系

图表 3—4　强弱组织文化的对比

强文化对组织有什么影响？一项研究表明，强文化组织中的雇员比弱文化组织中的雇员对组织的承诺更多一些。而拥有强文化的组织也在利用招聘的作用力和社会化的行为来促成雇员的承诺。[9] 越来越多的证据表明，强文化与组织绩效是紧密关联的。[10] 很容易理解为什么强文化可以提高绩效。当明确的价值观被广为接受时，员工知道他们应该做什么，被期望做什么。因此，他们能快速反应并解决问题，这样可以预防任何绩效下降的可能。但是，它的缺点在于，同样的强文化也可能会妨碍员工进行新的尝试，特别是在处于快速变革时期时。[11]

强文化对管理者的管理方式有什么提示呢？当组织文化变得更强时，它将对管理者的行为即他们计划、组织、领导和控制的方式产生更大的影响。[12]

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

□ 文化的来源

组织现行的习惯、传统以及通常的做事方式，在很大程度上归因于组织过去的行为以及这些努力所取得的成功程度。组织文化的最初来源通常反映了组织创始人的愿景或使命。他们可能关注于积极进取或是像家人一样关爱员工。创始人通过描述组织应该是什么样子的方式来建立早期的文化。他们不为已有的习惯或意识所束缚。而且，大多数新成立的组织规模较小，这就有助于创始人向组织的全体成员灌输他的愿景。

例如，Patagonia 是一家野外装备公司，其创始人伊冯·乔伊纳德（Yvon Chouinard）是一个对冒险求之若渴的“极端冒险家”。他用一种轻松、随意的方式处理业务。例如，他并不依据任何特定的业务技能来雇用员工，而是因为这些人与他一块登山、钓鱼或冲浪。雇员就是朋友，要将工作视为做一些有趣的事。据说，乔伊纳德在几年前的一次演说中提到这样一个不变的原则，即“让我的雇员尽情冲浪”。虽然公司（现更名为 Lost Arrow）拥有900多名雇员，收入超过 2.5 亿美元（2004 年），它的文化仍然反映了乔伊纳德的价值观和理念。为了让雇员高兴，公司提供工作场所的儿童看护和瑜伽课程，并为绿色环保事业捐赠 1%的销售额。此外，如果正是冲浪的好时机，雇员就可以自由地去享受。[13]

创始者对组织文化的影响并不局限于美国。现代集团（Hyundai Corporation）是韩国的大集团公司，它的文化体现了其创始者郑周永（Chung Ju Yung）激进、好胜的性格。其他来自美国和别国的现代知名企业的创始人也对组织文化有重大影响，他们是：微软的比尔·盖茨、西南航空公司的赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）、联邦快递的弗雷德·史密斯（Fred Smith）、沃尔玛的山姆·沃尔顿（Sam Walton）、索尼的盛田昭夫（Akio Morita）、宜家的英格瓦·堪普拉德（Ingvar Kamprad）和英国维珍集团的理查德·布兰森（Richard Branson）。

管理你的职业生涯　寻找一种适合自己的文化

理查德·德安布罗西奥（Richard D'Ambrosio）认为他已经在一家会计师事务所找到了一份好工作。事务所具有一个良好的工作场所的外部特征，即有员工认可奖，而且管理者对工作—生活平衡问题的回答“在政治上是正确的”。但是，签约之后，你会发现自己所处的文化是为了长时间工作而奖励长时间工作，并希望初级会计师对合伙人唯命是从。结婚纪念日没有时间，假期也不能休息。几个月之后，他就辞职了。你如何避免这样的问题？你如何找到一种适合自己的文化？[14] 以下是一些建议。

首先，要弄清楚什么样的文化适合你。例如，你是喜欢在团队中工作还是独立工作？下班后，你喜欢和同事一块出去玩还是直接回家？你是在更正式的环境中感到舒适还是在更非正式的环境中感到舒适？然后，将你要寻找的工作范围缩小至这样类型的雇主。

一旦你经过最初的工作搜寻过程并开始面试，真正的考察工作就开始了。考察不仅仅是调查雇主提供的“官方”信息，还要努力挖掘驱动组织的价值观。为此，试着回答一些问

www.TopSage.com

题，如组织最引以为豪的成就或应对过去的紧急情况和危机的方法。"如果我有一个创意，我如何将它付诸实践？"如果你有机会与快速升迁的人交谈，就要弄清楚他们所做的事情及获得奖励的原因。问问他们如果你想进入这个行业，你会如何被评估。难道你不想知道评定分数是如何得出的吗？同时，还要寻找非言语的线索。员工的桌子上有什么？全家福或只是工作用品？办公室的门是开着的还是关着的？有门吗？工作氛围怎么样？是放松的或非正式的，还是更加正式的？员工工作时互相帮助吗？洗手间脏吗？洗手间的问题可能表明与员工有关的所有东西重要性不大。看看这些有形的标志，它们是怎么产生的。最后，在考察期间，要特别关注你要工作的具体部门或单元。毕竟，你大部分的工作时间会在这里。你能预见自己在这很快乐吗？

□ 如何持续组织文化

文化一旦形成，一些组织惯例就会维持它。例如，在员工甄选的过程中，管理者通常根据工作要求和对组织的适应度来评估应聘者。同时，应聘者也会获得关于组织的信息并确定他们是否与这个组织的周围环境相处融洽。

高层管理者的行为对组织文化也有重大影响。2005 年 9 月，艾尔温·B·刘易斯（Aylwin B. Lewis）晋升为西尔斯控股公司的 CEO，他在聚餐时向凯马特的管理者发表讲话，他大声说："我们最差的商店就像地牢。想想，谁愿意在地牢中工作？谁愿意在地牢中购物？谁愿意走进一个沉闷、毫无生机以至于让人窒息的地方？"刘易斯知道，如果合并后公司要想在竞争激烈的零售业中求得生存，他就必须强调改变公司内部文化、更加关注顾客的重要性。为了不致使受辱和士气低落，管理者大声回应并站起来为他鼓掌。[15]根据他们的言语和行为方式，高层管理者确立了相关准则，并使其在组织中传播开来。例如，这能促使员工冒险或提供优质的顾客服务。IBM 的 CEO 山姆·帕尔米萨诺（Sam Palmisano）希望员工重视团队工作。他决定从自己的年终奖金中拿出几百万美元奖励团队工作的高层管理者，他说："如果你们说你们差不多是一个团队，你们就应当成为一个真正的团队。"[16]如果高层管理者的行为是为己谋私利的，它也会产生负面影响，就像我们在公司道德丑闻中看到的一样。

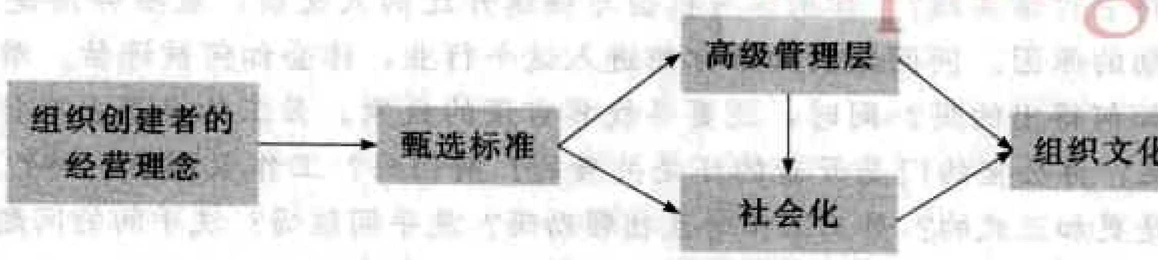
最后，组织必须帮助员工通过**社会化**（socialization）过程来适应组织的文化，这个过程也有颇多益处。社会化帮助新员工学习组织的做事方式。例如，作为全球专营咖啡的连锁店，星巴克的所有新员工都要经历 24 小时的培训。这些课程为新员工提供了成为咖啡调制顾问所需的一切必要知识。他们学习星巴克的经营理念、公司的行话，甚至学习如何帮助顾客做出有关咖啡豆、研磨及咖啡机的决策。结果呢？面对顾客的是那些了解星巴克文化的员工，他们表现得热情而又知识渊博。[17]社会化的另一个好处是，它使不熟悉组织文化的新员工摧毁正确信念和习惯的可能性降至最低。

图表 3—5 总结了组织文化的建立与维系过程。最初的组织文化来源于创建者的经营理念。反过来，在很大程度上，它又影响了甄选录用过程使用的标准。在位的最高管理层的行动营造了一种氛围，使人们了解到哪些行为可以接受，哪些行为不可接受。如果社会化过程成功的话，在甄选过程中，它会使新员工的价值观与组织的价值观相匹配，并能在员工加入组织后学习解决问题的

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

诀窍时给员工提供支持。



图表 3—5 组织文化是怎样形成的

□ 员工如何学习文化

文化可以通过多种途径传递给员工。其中最为重要的是故事、仪式、信条和语言。

故事 组织的“故事”通常讲述重大的事件或重要的人物，如组织的创始人、打破惯例、对历史错误的反思等。[18]例如，耐克公司的管理者意识到关于公司历史的故事有助于塑造公司的将来。一旦有机会，公司的“故事家”（高级主管）就会解释公司的传统并讲述一些故事来表扬那些完成工作的人。当他们讲到公司创立者之一比尔·鲍尔曼（Bill Bowerman）（现在已经去世了）为了制造更优质的跑鞋，亲自进入工作间往他太太的华夫饼干模具里灌橡胶时，他们其实是在说耐克的创新精神。这些故事为员工树立了一流的学习榜样。[19]在 3M 公司，产品创新的故事颇具传奇色彩。故事讲述的是 3M 的一位科学家把化学物品倾倒在自己的网球鞋里，从而想出了思高洁吸湿易去污处理系列商品（Scotchgard）这个点子。还有关于研究员阿特·弗赖伊（Art Fry）的故事。他想用更好的方法来标明教堂赞美诗集的页数，于是，他发明了报事贴便条纸。这些故事都反映了使 3M 取得成功并将再续辉煌的因素。[20]为了帮助雇员学习文化，组织的故事以过去作为现在的支点，为公司当前的惯例提供合理合法的解释，并举例说明对于组织来说什么是重要的。[21]

仪式 “传递柱子”是明尼阿波利斯附近波士顿科研机构的一个重要仪式。当某人接管了一项具有挑战性且艰难的工程和任务时，他们被授予一个两英尺高的由热石膏制成的小柱子，以表明他们获得了所有同事的支持。公司仪式是一组重复性的活动，由这组活动表述和灌输公司的价值观：什么目标是最重要的？什么人重如泰山？而什么人轻如鸿毛？[22]众人皆知的一个公司仪式是玫琳凯化妆品公司（Mary Kay）为销售代表举办的年会。这个颁奖典礼就像“大竞技场”一样。典礼在一个巨大的礼堂举行，舞台前聚集着众多神采飞扬的观众，而所有的与会者都穿着高贵迷人的晚礼服。销售成绩突出的销售人员会获得包括黄金珠宝首饰、貂皮大衣和粉红色的卡迪拉克车在内的一系列璀璨夺目的奖品。此项“盛会”通过公开表彰卓越的销售业绩来激发员工的积极性。此外，这一仪式证实了创始人玛丽·凯的决心和乐观精神，正是这些品质激励她克服困难，创立自己的公司，并获得了物质上的成功。仪式向她的销售人员传达了这样的信息，实现销售目标是举足轻重的，通过努力的工作和激励，她们一样能获得成功。有一次，本书的一位作者在离开达拉斯时，与刚参加完年度颁奖大会而赶回家的玫琳凯的销售代表们同乘一架飞机。她们富有感

www.TopSage.com

TopSage.com

染力的热情和激情显然表明，这种年度仪式在激发理想的动机和行为期望方面起到了重要作用，而这就是组织文化应该做到的。

有形信条 当你走进几家不同的企业，你是否会对这些地方产生一种“感觉”——正规、随意、有趣、严肃等等？你获得的这些感觉证明有形信条在创造组织个性方面的能力。组织设施的布局、员工的穿着、提供给高层的轿车，以及公司提供的机票类型都是有形信条的例子。其他一些信条包括办公室的大小、装潢的精美度、高级主管的特殊待遇（给经理人员提供的额外福利，如健康俱乐部的会员、公司度假胜地的使用权等）、雇员休息室或办公地点餐饮设施的设立，以及为某些雇员预留的停车位。WorldNow是当地传媒公司互联网技术的提供者，其一个重要的有形信条就是，公司创建者在廉价品商店花2美元所购买的一个凹陷的旧钻头。这个钻头象征着“钻研到底，解决问题”的公司文化。当一位员工被赠予钻头以示对他杰出工作的认可时，人们希望钻头能体现其个人的色彩。一位员工在上面安装了超级偶像（Bart Simpson）启动装置，另一位则加了一根天线制成了无线电钻头。在公司发生变革的时候，公司的“偶像”坚持了公司的文化。[23]

这些有形信条给雇员传递这样的信息：谁是重要人物，高层管理人员要求平等的程度，以及怎样的行为（如冒险、谨慎、服从、参与、个人主义等）是符合要求的、恰当的。

语言 许多组织和组织中的单位使用语言来标识一种文化中的成员。通过学习这种语言，组织成员证明他们接受了这种文化，并愿意帮助维护它。例如，微软拥有自己独一无二的词汇：工作柔道（work judo，把工作任务转交给他人却不让他人发觉你在逃避工作的一门艺术）；享用你自己的狗食（eating your own dog food，在开发初期使用你自己的软件程序或产品以对其进行测试的战略，即使这个过程令人生厌）；扁平食品（flat food，自动售货机的美食，可以从门下溜到同事的手中，而该同事正热火朝天地赶工期）；头像邮件（facemail，实际上是面对面交谈，微软的雇员将其视为技术倒退的交流方式）；急行军（death march，交付新产品的倒计时阶段），等等。[24]

随着时间的推移，组织常常会设计出独一无二的术语来描述其设备、关键人物、供应商、顾客，或与公司业务有关的产品。新雇员通常会因缩略词和行话而不知所措，但是经过很短的一段时间，这些措辞就会自然而然地成为其语言的一部分。一旦学会，这些语言就会成为团结某个文化中的成员的纽带。

□ 文化对管理者的影响

位于休斯敦的Apache公司是独立经营钻井探油业的最成功的典范之一，因为它塑造了一种重视快速作出决策和冒险的文化。公司通过考察应聘者在其他公司完成项目过程中所体现的主动性来决定可能的录用者。如果公司员工实现了利润和生产的目标，他们会得到丰厚的奖励。[25]因为组织文化约束人们应该做什么，不应该做什么，所以与管理者尤为相关。这些约束很少是清晰的，也没有用文字写下来，甚至很少听到有人谈论它们，但它们确实存在，而且组织中所有的管理者很快就领会该做什么以及不该做什么。例如，

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

你将会发现下述价值观虽然并没有明文规定，但每一种价值观确实来自一个真实的组织。

- 即使你不忙，也要看上去很忙。
- 如果你承担风险并失败了，你将为此付出高昂的代价。
- 在你作决策前，要告知你的老板，以使他不感到惊讶。
- 我们的产品质量水平只需达到竞争迫使我们达到的程度。
- 过去使我们成功的因素，将会促进我们未来的成功。
- 如果你想向上发展，必须成为团队的一员。

这些价值观与管理行为的联系是相当直观的。我们用一个所谓的“先瞄准再开枪”文化的例子加以说明。在这样的组织中，管理者在动手之前，首先会研究它们，然后没完没了地分析。但在“先开枪再瞄准”文化中，管理者会首先采取行动，然后对所做的工作进行分析。如果一个组织的文化支持这样的观点——削减费用能带来利润的增加，低速平稳增长的季度收入能给公司带来最佳利益，那么在这种情况下，管理者不可能追求创新的、有风险的、长期的或扩张的计划。由于组织重视并鼓励员工的多元化，组织文化以及管理者的决策和行动应当支持多元化的努力（参见“管理劳动力多元化”，这一专栏将会进一步阐述关于创建兼收并蓄的工作场所的内容）。在一个以对员工的不信任为基础的组织文化中，管理者更有可能采取独裁的领导方式，而不是民主的方式。原因何在呢？因为文化把什么是恰当的行为传递给了管理者。举例来说，伦敦 St. Luke's 广告代理公司的文化是由强调自由表达、没有压制、无所畏惧以及使工作趣味盎然的价值观塑造的，这一文化影响了雇员的工作方式以及管理者计划、组织、领导和控制的方式。组织开放、灵活、富有创造性的办公环境同样灌输了该组织的文化。[26]

如图表 3—6 所示，管理者的决策受到他所处的文化的影响。一个组织的文化，尤其是强文化，会制约一个管理者涉及所有管理职能的决策选择。

计划

计划应包含的风险度
计划应由个人还是团队制定
管理者参与环境扫描的程度

组织

雇员在工作中应有的自主权程度
任务应由个人还是团队来完成
部门经理间的相互联系程度

领导

管理者关心雇员日益增长的工作满意度的程度
哪种领导方式更为适宜
是否所有的分歧——甚至是建设性的分歧——都应当消除

控制

是允许雇员控制自己的行为还是施加外部控制
雇员绩效评价中应强调哪些标准
个人预算超支将会产生什么反响

图表 3—6　受文化影响的管理决策

www.TopSage.com

TopSage.com

管理劳动力多元化 创造兼收并蓄的工作文化

通过第2章的讨论，我们知道管理不同的员工是当今管理者面临的一个关键挑战。随着员工构成的变化，管理者必须长期深入地观察组织文化，以判断一个与员工比较接近的共享价值和信念的体系能否支持不同的观念。管理者如何才能创造一个支持和鼓励多元化的工作场所呢？[27]

组织在实现多元化方面的努力，不再只是由联邦政府的命令驱动了。相反，组织已认识到兼收并蓄的工作场所对企业是有利的。在其他方面，多元化有助于创造性地解决问题，并有助于鼓舞员工的士气。一个组织的主要努力方向是，创造一个支持和鼓励接纳所有不同背景的员工和观念的工作文化。组织的全体管理人员必须重视多元化，而且必须通过决策和行动表现出来。一个真正希望促进包容性的组织必须塑造自己的文化以允许多元化蓬勃发展。实现的途径之一是管理者在执行管理职能时，应当吸收不同的观点。例如，位于纽约时代广场的万豪·马其斯酒店（Marriott Marquis Hotel）的管理者在所要求的多元化培训课上得知，处理与多元化有关的冲突的最佳方式是：仅关注绩效，而绝不能根据性别、文化或种族来判定问题。保诚公司（Prudential）的年度计划包括度量一些关于多元化的关键绩效目标，而管理者的津贴与这些目标有关。

除了日常管理活动，组织应当考虑发展一些途径来灌输那些代表包容性的雇员行为。我们提出几点建议，如鼓励个人重视和保护不同的观点，创建表彰多元化的惯例和仪式，奖励接受和促进兼收并蓄的适当的"英雄人物"，以正式和非正式的方式宣传拥护多元化的雇员。

发展一个支持多元化和包容性的组织文化也许是富有挑战性的，但可以带来很高的潜在利益。允许多元化蓬勃发展的组织不会将文化或环境的变化视为约束，而是把它当做可以激发所有成员最佳潜质的机遇。

当今管理者面临的组织文化问题

诺德斯特罗姆公司（Nordstrom）是专营零售的连锁机构，它以其对顾客的关注而闻名。耐克在跑鞋技术上的创新具有传奇色彩。缅因汤姆公司（Tom's of Maine）因承诺"道德、理智地工作"而出名。这些公司究竟如何获得如此的声望？它们的组织文化起了关键作用。我们看看当今的管理者应该考虑的四个问题：创建道德的文化、创建创新的文化、创建回应顾客的文化、培养工作场所精神境界。

□ 创建道德的文化

安德鲁·法斯托（Andrew Fastow）是安然的前任CEO（他于2004年因电话和证券欺诈被判处了十年监禁），他桌上的立方体体现了公司的价值观，上面刻着如下文字："安然说翻脸就翻脸。"[28]安然的其他员工所描述的文化是：个人欲望重于团队工作，年轻比智慧更重要，不惜一切代价增加收入。[29]

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

文化的内容和力度会影响到一个组织的道德氛围及其成员的道德行为。强组织文化比弱组织文化对员工的影响更大。[30]如果文化是强势的，而且支持高道德标准，则会对员工的行为有着强大的正面影响。例如，SEI 投资有限公司的创建者兼 CEO 艾尔弗雷德·P·韦斯特（Alfred P. West）花费了大量时间使员工注意他为公司规划的愿景——诚实、有主人翁姿态、勇于承担责任的开放性文化。他说："我们多次告诉员工公司的发展方向，反复交流愿景和战略，并持续加强这种文化。"[31]

风险容忍度高、中低水平的进取心以及在看重结果的同时也重视手段的组织文化，最可能塑造高道德标准。这种文化下的管理者受到支持从事冒险和创新，不允许参与不受控制的竞争。他们不但注意达到目标的方式，同时注意要达到什么样的目标。

为了创建更为道德的组织文化，管理层可以做些什么呢？图表 3—7 提供了一些建议。

- 成为一个有形的角色榜样。
- 表达道德期望。
- 进行道德培训。
- 明确地奖励道德活动与惩罚非道德活动。
- 提供保护性机制，使员工可以针对道德困境进行讨论，在报告不道德行为时不必担心会受到谴责。

图表 3—7 给管理者的建议：创造更道德的文化

□ 创建创新的文化

你可能不知道 IDEO 的名字，但你很可能使用过它的大量产品。IDEO 是一家产品设计公司，它可以帮助其他公司实现其产品概念。它的创作成果包括为苹果公司设计的第一个商务鼠标，为宝洁设计的可直立的牙膏管，为 Palm 设计的个人手提电脑等。关键在于，IDEO 的文化支持创新和创造。[32] Cirque du Soleil 创作了蒙特利尔的圆形剧场，它也是一个创新性的组织。它的管理者阐明了组织文化的基础：参与、沟通、创造和多样化。他们认为这些是创新的关键。[33]这两个公司都处于创新至关重要的行业当中，其实，各行各业的成功组织都需要有创新文化的支持。

创新的文化是什么样的？根据瑞典学者戈兰·埃克瓦尔（Goran Ekvall）的观点，它有如下特点：

- 挑战与参与：员工对长期目标和组织成功的参与度、积极性和贡献。
- 自由：员工能独立限定工作、行使自由决定权和在日常工作中采取行动的程度。
- 信任和开发：员工之间互相支持、互相尊重的程度。
- 计划时间：行动之前制定详细的计划所需的时间。
- 幽默：工作场所中的自发性、乐趣和舒适的程度。
- 冲突解决：与个人利益相比，从组织利益出发制定决策和解决问题的程度。
- 讨论：允许员工表达意见、提出参考意见的程度。

www.TopSage.com

TopSage.com

- 冒险：管理者容忍不确定性和模糊性的程度，员工是否会因为冒险而得到奖赏。[34]

□ 创建回应顾客的文化

Harrah's Entertainment 是世界上最大的赌博公司，它有充分的理由热衷于顾客服务。公司的调查研究表明，公司在 Harrah 赌场中所接待的对服务满意的顾客提高了其10%的赌博消费额，对服务十分满意的顾客提高了24%的赌博消费额。当顾客服务可以转化为这些结果时，管理者当然想创造一种回应顾客的文化。[35]

但是回应顾客的文化是什么样的？研究表明，有六个特征比较常见。[36]第一，员工本身的类型。成功的服务型组织会雇用那些随和而友好的员工。第二，低正规化。从事顾客服务的员工需要有自由的空间，从而使他们能够满足顾客对服务的不断变化的需求。而僵化的规章制度却让他们很难做到这一点。第三，授权的广泛使用。被授权的员工拥有决策的自主权，有权为顾客满意而做各种必要的工作。第四，良好的倾听技能。在回应顾客的文化中的员工，能够倾听并理解顾客传递的信息。第五，角色清晰。提供服务的员工扮演的是组织与顾客之间的“纽带”。这会产生相当大的角色模糊性和冲突性，并降低员工的工作满意度，阻碍员工的服务绩效。成功的回应顾客的文化，通过让员工采取最佳方式完成工作降低员工的不确定性。第六，在回应顾客的文化中，员工尽职尽责以满足顾客的需要。为了顾客的需要，他们愿意主动承担额外的工作。在这些特征的基础上，管理者能做什么使文化更具有回应顾客的性质呢？图表3—8列出了一些建议。

- 聘用那些服务导向的员工，这些员工的人格特点和态度与顾客服务导向一致，包括友好、热情、有吸引力、有耐心、关心别人、倾听等技能。
- 通过关注改进有关产品的知识、积极倾听、表现出耐心和表达热情，对顾客服务人员进行培训。
- 所有涉及服务工作的新员工，都应该进行社会化以接受组织的目标与价值观。
- 设计顾客服务的工作，使员工拥有满足顾客必要的充分的控制权。
- 给员工授权从而使他们有自主权做出与工作相关活动的日常决策。
- 作为领导者，要表达一种关注顾客的愿景，通过以身作则来表明对顾客的承诺。

图表3—8 给管理者的建议：创造更能回应顾客需要的文化

? 关于道德的批判性思考

你认为一个有着良好道德标准的经理依赖这样一种组织文化——容忍甚至鼓励不道德行为——的价值观可能吗？经理将如何应对这种情况？

□ 精神境界和组织文化

以下这些公司有哪些相同之处：西南航空公司、本&杰里冰淇淋公司（Ben & Jerry's）、惠普公司、Timberland 公司、HomeBanc Mortgage 公司和缅因汤姆公司？它们同属于把精神境界引入工作场所中的组织，这类组织的数

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

量正在日益增加。什么是**工作场所精神境界**（workplace spirituality）？这是一种文化，组织价值观通过社会背景下有意义的工作来满足组织及员工的需要。[37]具有精神境界文化的组织认识到，既有思想又有灵魂的人，会寻求工作中的意义和目标，希望与他人建立联系，并成为整个社会的一员。

由于种种原因，工作场所的精神境界开始变得重要了。员工在寻找动荡不安的生活中缓解压力和焦虑的方式。当代的生活方式，例如，单亲家庭、地理位置的不断变化、工作的短期性、新技术等，拉大了人们之间的距离，使许多人颇感社会联系的缺乏，而归属需要与社交联系需要越来越强。此外，"婴儿潮"一代人渐近中年，他们开始寻找工作之外的生活的意义，其他人则希望把他们个人生活的价值观和工作结合起来。正规化的宗教对一些人不起作用，但他们不断寻找精神支柱以弥补自己信仰的缺失，使日益增长的空虚感得以充实。什么样的组织文化能满足这些要求？尽管有关这一问题的研究尚处于起步阶段，但是精神境界组织倾向于具有五个文化特点。[38]

意义明确的目的　精神境界组织围绕这样一个有意义的目的塑造它们的文化。尽管在这里利润可能很重要，但这并不是组织中的主要价值观。例如，西南航空公司积极致力于提供低价的航程、准时的服务以及愉快的顾客体验。本&杰里冰淇淋公司也正在把冰淇淋的生产、销售与社会责任密切结合在一起。缅因汤姆公司为销售富有人性关怀的家庭用品而奋斗，它们的产品均来自天然成分而且用的是环保型材料。Timberland 公司的口号是"靴子、品牌、信仰"，体现了 Timberland 作为一家上市的鞋类和服装公司企图运用它的"资源、能源和利润改变社会恶习，保护生态环境，改善全球劳动力的工作条件，创建更有效率、更忠诚、更有责任感的员工队伍"。[39]

关注个体发展　精神境界组织认识到人的意义和价值。它们提供的不仅仅是工作，它们努力建设的是一种员工可能继续学习和成长的文化。

信任与开放　精神境界组织以相互信任、诚实和开放为特点。管理者不怕承认错误，而且他们更可能直接接触员工、顾客和供应商。Wetherill Associates 公司是一家十分成功的汽车元件分销商，它的总裁说："在这里没有谎话，每个人都知道这一点。我们对质量问题十分认真而且诚实对待。我们提供的产品适合消费者的需求，即使我们知道消费者可能根本看不出产品有什么问题。"[40]

给员工授权　精神境界组织中高度信任的氛围，如果与促进员工学习与成长的渴望结合起来，就会导致管理层授权员工去做出那些与他们工作最相关的决策。精神境界组织中的管理者，对于授权给员工个体和工作团队感到很自然，他们相信自己的员工会做出考虑周全的决策。例如，西南航空公司的员工——包括机上服务人员、顾客服务代表和行李箱运送者——都受到鼓励去做他们认为有必要的任何事情，以满足顾客的需要或帮助下属进行工作，即使这意味着打破公司的政策。

容忍员工表达自己　能够辨别精神境界组织的最后一个特点是，它们并不压抑员工的情绪，它们让员工成为"他们自己"——即真实地表达自己的内心感受，而不必感到内疚或担心被责骂。

尽管一些组织已经创造了提倡精神境界的文化，但是对于组织中精神境界运动的批评意见仍然存在，且集中于两点。首先是合法性。具体来说，组织有

www.TopSage.com

权对它们的员工实施精神境界的影响吗？其次是关于经济的问题。精神境界与利润能兼容吗？

对于第一个问题，显然强调精神境界可能会让有些员工感到尴尬。评论家可能会认为，在世俗机构中，尤其是在企业中，组织无权给员工强加精神价值观。如果把精神境界界定为把宗教和上帝引入工作场所之中，这种批评意见无疑是有效的。[41]但是，如果把这一目标限定在帮助员工找到他们在更倾向于精神境界的组织中工作的意义，批评意见就没那么有效了。如果前面讨论的有关今天生活方式和压力的问题的确反映了工作场所中正在不断涌现的特点，那么，也许这正是帮助员工在工作中发现意义和目的的一个恰当时机，并把工作场所作为社会的一个资源。

精神境界与利润这两个目标能否兼容，显然与企业的管理者和投资商有关。尽管目前的证据还相当有限，但已有证据表明，这两个目标是可以相容的。一家大型咨询公司最近进行了一项研究，发现引入精神境界技术的公司提高了工作效率，并且显著降低了离职率。[42]另一项研究发现，给员工在精神境界方面提供发展空间的组织，比那些没有提供的组织的业绩更好。[43]其他研究也报告说，组织中的精神境界与创造满意度、团队绩效和组织承诺之间存在正相关关系。[44]

环境

第 2 章中关于组织作为开放系统的讨论，解释了组织通过投入和产出与环境进行交换。任何怀疑外部环境对管理的冲击的人，都应思考以下内容：

- 从 20 世纪 90 年代中期开始，瓶装水行业的销售量大幅增加。虽然欧洲瓶装水的消费居世界第一（占 34%），但是，在美国，瓶装水的消费量已经超过了牛奶、咖啡和啤酒。
- 大约 4 100 万人（每天增加 15 万人）在使用 Skype，这种程序可以使人在互联网上免费聊天。
- 日本消费者能从自动售货机处买到手纸、鸡蛋、玉米等，还能给手机充电，年收入额为 560 亿美元，将近美国总额的两倍。[45]

上述几个例子表明，环境中存在某些力量，这些力量在很大程度上影响了管理者的行为。在本节中，我们将识别一些影响管理的关键环境力量，并说明这些力量是如何制约管理者斟酌决定的自由的。

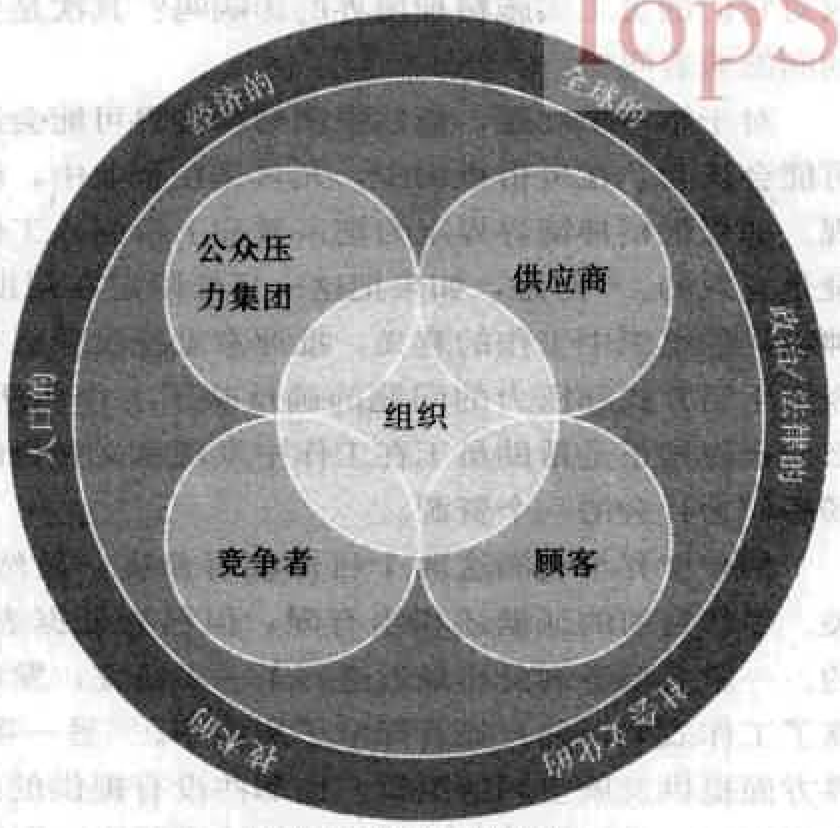
□ 外部环境的定义

外部环境（external environment）这一术语是指能够对组织绩效造成潜在影响的外部力量和机构。外部环境由两个要素组成，即具体环境与一般环境，如图表 3—9 所示。

具体环境　**具体环境**（specific environment）包括那些对管理者的决策和行动产生直接影响并与实现组织目标直接相关的要素。具体环境对每一个组

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com



图表 3—9 外部环境

织而言都是不同的，并随条件的改变而变化。例如，天美时公司（Timex）和劳力士公司（Rolex）同是手表制造商，但它们的具体环境却因面对明显不同的细分市场而不同。具体环境由什么要素构成呢？其中主要包括顾客、供应商、竞争者和压力集团。

1. 顾客。组织是为满足顾客需要而存在的。顾客或客户是那些消费或使用组织产出的人。对于政府组织和其他非营利组织也是如此。

显然，对于一个组织，顾客代表着不确定性。顾客的品位会改变，他们会对组织的产品或服务感到不满。当然，一些组织更是由于顾客而不是别的因素而面临着更多的不确定性。举例来说，当谈到地中海俱乐部（Club Med）的时候，你会想起什么？地中海俱乐部的传统形象就是，在充满异国情调的阳光下尽情享受的无忧无虑的单身汉。然而，俱乐部发现，随着它的目标顾客结婚生子，同样是这些人，寻求的却是可以带孩子一同前往的家庭型度假胜地。尽管地中海俱乐部通过提供不同的度假体验，包括家庭型度假，对这一变化的需求作出回应，但是公司发现要改变自已原有的形象并非易事。

2. 供应商。说到一个组织的供应商，你通常会想起为组织供应原材料和设备的公司。对于佛罗里达的迪士尼世界来说，它包括出售软饮料果汁、计算机、食品、花卉及其他园林植物、混凝土和纸制品的组织。但是供应商还包括财政及劳动投入的供应者。组织需要股东、银行、保险公司、福利基金会及其他类似的机构来保证持续的资本供给。工会、大学和高等院校、职业协会、贸易学校，以及当地劳动力市场都是雇员的源泉。当这些源泉枯竭时，就会束缚管理者的决策和行动。例如，缺少资深护士这一困扰医疗护理行业的一大难题，正使得医疗护理供应商在满足需求实现目标时困难重重。

管理者寻求尽可能低的成本来保证所需投入的持续稳定供应。因为这些投入代表着不确定性——也就是说，如果不能获得或延误，均能极大地降低组织的效果——所以管理者通常要尽最大努力来保证输入流的持续稳定。电子商务理论和方法的应用正在改变组织与供应商的交易方式。例如，丰田汽车公司与

www.TopSage.com

大学网 TopSage.com

其供应商建立了电子商务的联系，确保它在恰当的时间、恰当的地点能获得恰当的材料。既然这些联系可能会帮助管理者处理不确定性，他们当然不会消除这些联系。

3. 竞争者。所有的组织都有一个或多个竞争者。美国邮政服务公司虽然垄断了邮件服务，但它必须与联邦快递、UPS，以及其他诸如电话、电子邮件、传真等通信手段竞争。耐克与锐步、阿迪达斯、斐乐（Fila）等品牌进行竞争；可口可乐与百事可乐及其他软饮料公司竞争；大都会博物馆（Metropolitan Museum of Art）与国际红十字会、美国女童军协会（Girl Scouts USA）同样会在资金、志愿者，以及顾客等方面产生竞争。

任何组织的管理者都不能忽视自己的竞争者，否则，他们会付出惨重的代价。例如，直到20世纪80年代，三大主要广播网——ABC，CBS和NBC——事实上控制着几乎所有电视节目的播放。今天，随着数字光缆、DVD和录像机，甚至是万维网的发展，顾客对于观看的节目有了更广泛的选择。由于技术能力继续扩张，可选节目的自由度将给广播网带来更多的挑战。因为互联网可以消除地理界限，它将影响组织竞争者的构成。通过网络营销的力量，位于佛蒙特州的一个很小的枫糖味果汁制造商可以与皮尔斯伯里公司（Pillsbury）、桂格公司（Quaker Oats），以及Smuckers公司同场竞技。

这些例子表明了竞争者——通过定价、开发新产品、提供服务等形式进行竞争——是一种重要的环境力量，管理者必须掌握并时刻准备对此作出反应。

4. 压力集团。管理者必须意识到特殊利益集团在试图影响组织的行为。例如，善待动物委员会（People for the Ethical Treatment of Animals，PETA）对麦当劳公司在动物屠宰过程中的处理施加压力，迫使麦当劳公司不再从它的一个供应商那里购买牛肉，直至它符合麦当劳关于屠宰过程的标准。如果有一个星期没有听见环保或人权活动者监督、抵制或威胁某个组织以迫使其管理者改变某些决策或行动的声音，那是相当不寻常的。

就像社会及政治运动的变化一样，压力集团的力量也在改变。例如，母亲反对酒后开车协会（Mothers Against Drunk Driving，MADD）和青少年毒品及犯罪防治组织（Students Against Destructive Decisions，SADD）经过不懈的努力，不仅成功地改变了酒精饮料和餐饮行业，而且提高了公众对酒后驾驶问题的关注。

一般环境 **一般环境**（general environment）包括可能影响组织的广泛的经济条件、政治/法律条件、社会文化条件、人口条件、技术条件和全球条件。与具体环境相比，这些领域的变化对组织的影响通常要小一些，但是管理者在计划、组织、领导和控制时，必须考虑这些因素。

1. 经济条件。利率、通货膨胀、可支配收入变动、股市波动，以及一般经济周期所处的阶段，是一般环境中能够影响组织管理实践的一些因素。例如，许多专业零售商，如宜家、盖普（Gap）、Williams-Sonoma，可以准确地知道消费者可支配收入水平对其销售的影响。如果消费者的收入减少或他们对工作保障的信心减弱，他们就会推迟购买一些非必需品。甚至像联合劝募会或救世军（the Salvation Army）之类的慈善机构也会受到经济因素的冲击。在经济衰退期，不仅对服务的要求会提高，由此带来的收益也会减少。

www.TopSage.com

TopSage.com 大家网

2. 政治/法律条件。联邦政府、州政府，以及地方政府会影响组织所能做的和不能做的事情。一些联邦法律暗含着重要的提示，例如，1990年的《美国残疾人法案》(Americans with Disabilities Act) 旨在给残疾人提供更多的工作机会和更便利的使用设施。图表3—10列出了影响工商企业的其他重要法规。

法规	目的
1970年的《职业安全与健康法案》(Occupational Safety and Health Act)	规定雇主提供对健康无害的工作环境。
1972年的《消费产品安全法案》(Consumer Product Safety Act)	对某些产品设立标准，要求粘贴警示标签，规定产品召回。
1972年的《公平就业机会法案》(Equal Employment Opportunity Act)	禁止任何雇员—雇主关系的歧视。
1988年的《工人调整与再培训通知法案》(Worker Adjustment and Retraining Notification Act)	规定拥有100名或以上雇员的雇主在关闭一个机构或大批裁员时必须提前60天通知雇员。
1990年的《美国残疾人法案》(Americans with Disabilities Act)	禁止雇主歧视身体或精神障碍者及慢性病患者；同时规定组织应适当地雇用这些人。
1991年的《民权法案》(Civil Rights Act)	重申和加强了歧视禁令；允许个人以蓄意歧视为由进行起诉，要求惩罚性赔偿。
1993年的《家庭和医疗休假法案》(Family and Medical Leave Act)	允许雇员因生养或领养小孩或照顾患重病的配偶、小孩或父母而获得每年12周的无薪假期。
1994年的《儿童安全保护法案》(Child Safety Protection Act)	规定含有可能伤害儿童的零件或包装的玩具必须进行标注；规定此类玩具的制造商必须向消费产品安全委员会报告所有严重的或导致儿童死亡的事故。
1996年的《商业间谍法案》(U.S. Economic Espionage Act)	盗窃或非法使用商业机密在联邦法律中定罪。
2000年的《全球与国家商务电子签章法案》(Electronic Signatures in Global and National Commerce Act)	赋予在线合约（通过计算机签署）与纸质合约同等的法律效力。
2002年的《萨班斯-奥克斯利法案》	企业在披露和公司治理方面要达到较高程度。
2003年的《公平准确信用交易法案》	如果雇主获得的信息来自信用报告，他们在废弃雇员的个人信息之前必须"销毁"它们。

图表3—10 影响工商企业的部分美国法规

组织花费了大量的时间和金钱以达到政府法规的要求，但这些法规的影响力远远不是时间和金钱就能满足的。它们同样会限制管理者能够作出的选择，从而降低管理的自由决定权。让我们思考一下解雇一个雇员的决策。[46]过去，雇员可以随便离开一家公司，雇主也有权随时解雇一个雇员而不需要任何理由。但是，法律及法庭判决对雇主的行为施加了越来越多的限制。雇主应在诚信公平的原则下处理雇员问题，这对雇主提出了越来越高的要求。雇员如果认

www.TopSage.com

为自己被错误地解雇了，他就可以诉诸法律。陪审团将在公平与不公平上作出判断。这一趋势使得管理者更难以解雇表现不佳者或者渎职者。

政治/法律部分的其他方面表现为组织运行所在国的政治条件和国家的总体稳定性，以及在职政府官员对于企业所持的态度。例如，在美国，各类组织大体上在一个稳定的政治环境中运行。但是，管理是一种全球化的活动。由于政治条件能够影响管理决策和行动，因此管理者应当努力预测其所在国的主要政治变化。[47]

3. 社会文化条件。菲多利是百事公司的快餐单元，其研发部门的高级副总裁罗科·帕帕利亚（Rocco Papalia）无意中发现了使快餐更健康的方法。公司天然有机的快餐线就是成果之一。为什么菲多利会关注这些产品？这是因为卫生官员和顾客越来越关注肥胖症和不良饮食引发的危险。[48]管理者必须使其惯例适应所在社会的变化预期。正如社会价值观、风俗习惯和品位在变化一样，管理者也必须变化。例如，如果雇员已经开始寻求更多的生活平衡，组织就必须制定家庭休假政策、更为弹性的工作时间和安排，甚至是工作场所的儿童看护设施，以作出适当的调整。美国社会文化的其他显著变化包括愈加恐惧犯罪和暴力，更为接受赌博和游戏活动，更加强调宗教和教会活动，追求健康的生活方式，追求快乐，更多地进行监督，更多地依靠技术。每个趋势都有可能约束管理者的决策和行动。如果组织在国外经营业务，管理者就需要熟悉所在国的价值观和文化，其管理方式应认可和包容当地特有的社会文化。

4. 人口条件。人口条件包括人口刚性特征的发展趋势，如性别、年龄、教育程度、地理位置、收入、家庭构成等。这些特征的变化会可能会限制管理者开展计划、组织、领导和控制的方式。

在美国，人口研究学者划分了具体的年龄群体，包括经济大萧条群体（1912—1921年出生）、战前群体（1922—1927年出生）、第二次世界大战群体（1928—1945年出生）、“婴儿潮”（1946—1964年出生）、X一代（1965—1977年出生）、Y一代（1978—1994年出生）。尽管每个群体都有其独特之处，但是Y一代受到特别的关注，因为他们以截然不同的方式进行思考、学习、创作、购物和娱乐，这些方式可能对组织和管理者产生巨大的冲击。

5. 技术条件。一般环境的组成要素中变化最迅速的就是技术。我们生活在一个技术不断变化的时代。例如，人类基因密码已被解开。仔细想想这些难以置信的突破所带来的启示吧！信息载体变得更加小巧而强大。我们拥有了自动化办公室、电子会议、机器人、激光、集成电路、更快更强的微处理器、合成燃料以及电子时代经营业务的崭新模式。像通用电气、eBay、Google这样的投资于技术的公司正在蓬勃发展。此外，大量成功的零售商，如沃尔玛和利米特公司（the Limited），利用尖端的库存信息系统，以精确地把握当前销售趋势。其他的组织，如Prime货运公司和亚马逊公司，正利用信息作为竞争优势，并已采用了技术先进的电子商务系统，从而在竞争中保持领先。类似地，技术领先的医院、大学、机场、警察局，甚至军事组织，比那些没有先进技术的同类组织具有更强的竞争力。整个技术领域正从根本上改变组织构建的基本方法以及管理者的管理方式。我们在全书一些章节的“管理信息技术”专栏中强调了这些变化。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

6. 全球条件。到这个十年底，尼日利亚的人口数量将超过俄罗斯，埃塞俄比亚的人口数量会超过德国，摩洛哥的人口数量会超过加拿大。[19]对于这些情况，你感到惊奇吗？应该不会。这些情况仅仅反映了我们在第 2 章中所谈到的内容，即全球化是影响管理者及其组织的重要因素。由于作为外部环境的全球竞争者和消费市场日益增多，无论对大型组织还是小型组织的管理者来说都是严峻的挑战。在下一章中，我们将详细讨论这一外部环境的构成要素。

环境对管理者的影响

了解环境的各种构成要素是什么对管理者来说具有重要意义。但是，理解环境是如何影响管理者的也同等重要。环境通过当前环境的不确定程度，以及组织与其外部相关群体的各种利益相关群体关系，对管理者施加影响。

评价环境的不确定性 并非所有的环境都是相同的。环境的不同是由于我们所说的**环境的不确定性**（environmental uncertainty）程度不同所造成的。环境的不确定性程度由两个维度决定：组织环境的变化程度和复杂程度。

首先是变化程度。如果组织环境的构成要素经常变动，我们就称之为动态环境；如果变化很小，则称之为稳态环境。在稳态环境中或许没有新的竞争者，或许现有竞争者没有新的技术突破，公众压力集团极少有影响组织的活动，等等。例如，Zippo 公司以其 Zippo 打火机闻名，它所处的就是相对稳定的环境。竞争者很少，没有什么技术变化。虽然这些打火机有其他用途，而且全球市场仍具有相当的吸引力，但该公司面临的主要环境问题也许是吸烟者的减少趋势。

相比之下，录制唱片业面临的环境具有高度的不确定性和不可预测性。数字格式和 iTunes 等下载音乐的网站正将唱片业弄得天翻地覆。虽然长期以来，这些唱片公司通过出售唱片、磁带、CD 等有形商品已经获得了回报，但是数字化的未来代表着混沌和不确定。这样的环境绝对可以称为动态环境。

可预测的快速变化又是何种情况呢？这是否也属于动态环境？零售百货商店是一个很恰当的例子。它们一般在 12 月份创造一年中1/4～1/3的营业额。12 月底到 1 月份销售额便急剧下降。但是，由于这一变化是可预测的，因此我们并不认为环境是动态的。当我们谈到变化程度时，所指的是不可预测的变化。如果变化能够精确地预期，它就不是管理者必须应付的那种不确定性。

不确定性的另一维度是**环境的复杂性**（environmental complexity）程度。复杂性程度是指组织环境中的要素数量以及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度。例如，Hasbro 玩具制造公司是位列美泰（Mattel）公司之后的第二大玩具制造商，该公司收购了 Tiger Electronics，Wizards of the Coast，Kenner Toys，Parker Brothers 和 Tonka Toys，从而简化了环境。一个组织打交道的竞争者、顾客、供应商，以及政府机构越少，组织环境中的复杂性就越小，不确定性因而就越少。

复杂性还可以依据一个组织需要掌握的有关自身环境的知识来衡量。例如，E*Trade 在线投资经纪公司的管理者如果要向其证券交易的顾客保证网址是有效的、可靠的、安全的，就必须相当熟悉其互联网服务供应商（ISP）

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的运作。相反，零售杂货店的管理者则无须如此了解关于供应商的复杂知识。

环境的不确定性如何影响管理者呢？回顾图表 3—11，每个单元代表了变化程度和复杂程度的不同交点。单元 1（稳定简单的环境）代表了不确定性水平最低的环境，单元 4（动态复杂的环境）的不确定性水平最高。毋庸置疑，单元 1 中的管理者对组织成果的影响力最大，而单元 4 中的管理者的影响最小。

复杂程度 ＼ 变化程度	稳定	动态
简单	单元 1 稳定的和可预测的环境 环境要素少 要素有某些相似并基本上保持不变 对要素的复杂知识的要求低	单元 2 动态的和不可预测的环境 环境要素少 要素有某些相似但处于连续的变化过程中 对要素的复杂知识的要求低
复杂	单元 3 稳定的和可预测的环境 环境要素多 要素间彼此不相似但单个要素基本保持不变 对要素的复杂知识的要求高	单元 4 动态的和不可预测的环境 环境要素多 要素间彼此不相似并且处于连续变化中 对要素的复杂知识的要求高

图表 3—11　环境不确定性矩阵

由于环境的不确定性威胁着一个组织的成败，因此管理者应尽力将这种不确定性减至最低程度。假定可以选择，那么管理者都愿意在单元 1 那样的环境中经营，但他们却极少能完全控制这种选择。此外，如今大多数行业正面临着更为动态的变化，这样它们的环境就更加不确定了。

利益相关群体关系管理　为什么 VH1 能成为酷爱音乐的“婴儿潮”一代的电视频道？原因之一是 VH1 的总裁知道与组织的各种利益相关群体建立关系的重要性。这些利益相关群体包括电视观众、音乐名流、广告商、附属电视台、公共服务集团等。外部利益共担关系的性质是环境影响管理者的另一途径。这些关系越清楚、稳定，管理者对组织成果的影响力就越大。

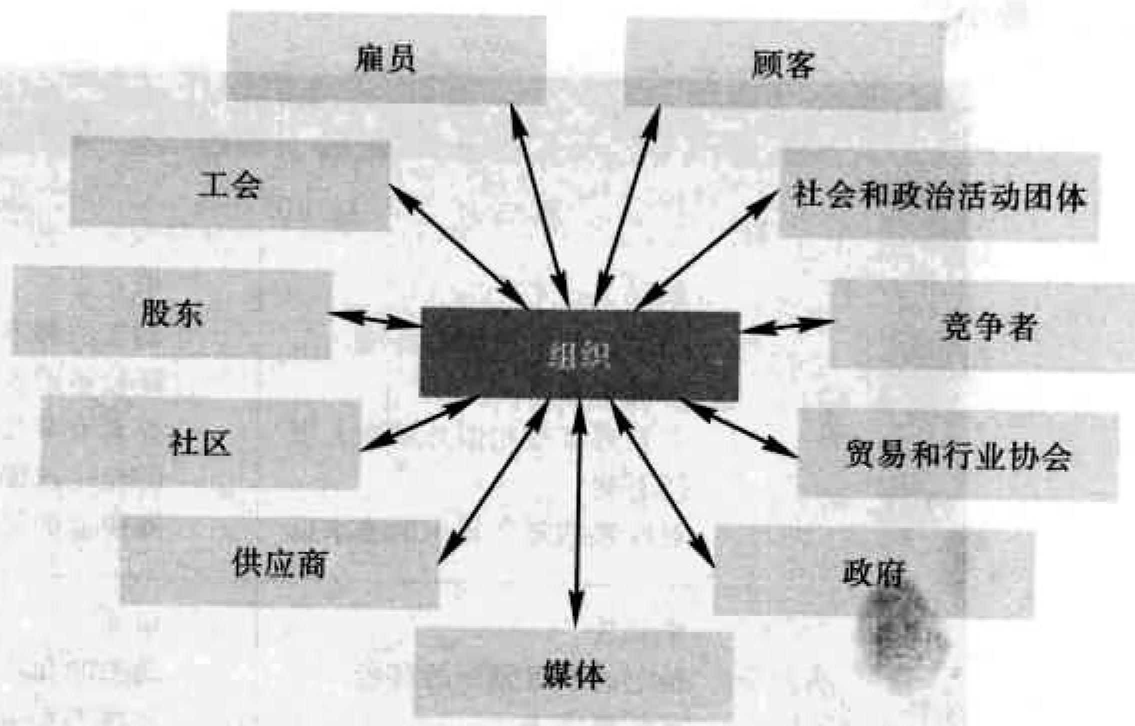
谁是利益相关群体？**利益相关群体**（stakeholders）是组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关群体。这些相关群体与组织息息相关，或是组织行为会对他们产生重大影响。反过来，这些群体也可能影响组织。例如，想一想星巴克咖啡公司的决策和行动可能影响到的群体——咖啡豆供应商、雇员、专营咖啡的竞争者、当地社区等。其中一些利益相关群体同样可以影响星巴克公司管理者的决策和行动。组织与其利益相关群体共生的观念已被研究管理理论的学者和从事管理实践的管理者普遍接受。[50]

组织可能与哪些类型的利益相关群体打交道呢？图表 3—12 界定了一些最

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

具普遍意义的利益相关群体。请注意，这些利益相关群体既包括组织内部的群体也包括组织外部的群体。为什么？因为二者都能够影响组织采取什么行动以及如何运作。但是，我们首要关注的是外部群体及其对管理者计划、组织、领导、控制的自由决定权的影响。这并不意味着内部利益相关群体无关紧要，只是我们将在本书其余部分主要围绕组织成员（雇员）来阐明如何管理这些关系。



图表 3—12　组织的利益相关群体

为什么管理利益相关群体关系如此重要？为什么管理者甚至应当关注利益相关群体关系呢？[51] 其中一个原因是，这可以带来其他的组织成果，如环境变化可预测性的改善、更成功的创新、利益相关群体信任度的提高和更强的组织柔性，从而减少变化所带来的冲击。但这些是否影响组织绩效呢？回答是肯定的！观察这一问题的管理学研究人员发现，业绩良好的公司管理者在制定决策时，往往考虑所有重要的利益相关群体的利益。[52]

管理外部利益相关群体关系的另一原因是，这是应该做的正确的事。这是什么意思呢？意思就是说组织依赖这些外部群体作为投入（资源）的输入端，并作为产出（产品和服务）的输出端，而管理者在决策和行动时，应当考虑他们的利益。第 5 章讨论的是管理道德和公司社会责任的概念，我们将在这一章深入研究这一问题。

如何管理这些关系？管理外部利益相关群体关系分为四个步骤。第一步是确定谁是组织的利益相关群体。面对形形色色的外部群体，究竟哪个群体可能受管理者决策的影响，而哪个群体有可能影响到管理者的决策呢？那些有可能受组织决策影响并能影响组织决策的群体就是组织的利益相关群体。第二步是由管理者确定这些利益相关群体可能存在的特殊利益或利害关系是什么——产品质量？财务问题？安全或工作条件？环境保护？接下来，管理者必须确定每一个利益相关群体对于组织决策和行动来说有多关键。换言之，管理者在计划、组织、领导、控制时，考虑该利益相关群体的利益具有何种程度的关键意义。利益相关群体这一概念——与组织行为具有利益关系的群体——恰如其分地表明了这一群体的重要性。但其中一些利益相关群体对组织的决策和行动来

www.TopSage.com

说更为关键。例如，由社会公众支持的州立大学的关键利益相关群体或许就是州议会，因为它控制着大学每年的预算资金。相比之下，该大学的计算机硬件和软件供应商虽然重要但并不关键。一旦管理者明确了上述事项，最后一步就是决定通过什么具体的方式管理外部利益相关群体关系。这一决策取决于外部利益相关群体的关键程度以及环境的不确定性程度。[53]利益相关群体越关键，环境越不确定，管理者越是需要依赖与利益相关群体建立明确的伙伴关系，而不是仅仅承认它们的存在。

成为一名管理者

√当你阅读当代商业或一般行业的新闻时，看看其中是否描述了管理的万能论或象征论。

√当你与不同组织打交道时，注意组织文化的方方面面。

√阅读关于不同组织和企业的书籍，更好地了解组织文化的形成和维系。

√开始思考你感觉最舒适的组织文化的类型。

√如果你参加了一个学生组织，评价这个组织的文化。这是一种什么样的文化？新成员如何学习这些文化？如何维系这些文化？

√当你在课堂作业中对公司进行评价时，要养成习惯，关注那些可能会受公司决策和行动影响的利益相关群体。

√练习界定不同组织的一般环境和具体环境，注意它们的相同点和不同点。

管理者对“管理者困境”的回应

戴比·加隆斯基（Debbie Galonsky）

Agfa Corporation 印刷系统，公司客户经理，Ridgefield Park，新泽西州

以团队为基础的文化是最难维持的，这就是为什么团队内部要发展薪酬、鼓励认可、改善工作环境的原因。对伊夫而言，为了维持他的团队文化并确保成功，应当采取恰当的方法：

1. 奖金应当奖励给取得突出成功的团队而不是个人。

2. 为促进团队内部的同志情谊，应当给予表现最佳的跨职能成员额外的奖金以资鼓励。

3. 认可团队出色完成的工作，而不是个人成就。

4. 团队成员应当对彼此的表现负责，团队本身而不是管理者应当评价个人的表现。

5. 当组织的目标是联合各方力量进行竞争并取得成功时，行为准则和行动都是建立在取得共同成功的基础之上。在育碧公司，公司盈利，所有员工都有利可图；作为一个团队，每一个人都要承担义务，但也会得到奖赏。

罗伯特·罗利亚迪（Robert Roliardi）

Pearson Digital Learning 总裁，Scottsdale，亚利桑那州

正如伊夫发现的那样，这个世界很小。我是在从亚利桑那州总部飞往印度孟买的途中

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

了解到了他们的困境。我参观了公司在孟买的两个开发区。为了使偏远的公司真正有效地运转，它应当了解组织的使命，员工必须了解他们的工作是如何与公司的宏伟蓝图相匹配的。就我们公司而言，我此行的目的是向员工表明，公司的总裁重视他们的工作。我们制作了一个视频，向他们展示与他们一同工作的公司办事处的人。这个视频描述了学生如何使用他们设计的软件，说明了由于他们的功劳，学生们的学习效率提高了。这可能是伊夫和他全球的员工所试图要实现的。

我认为购买有助于使工作流程更有效的工具也是重要的，如先进的项目管理软件、高质量的视频会议设备。此外，还有一点很重要，就是使用这些工具在组织中进行沟通时应当考虑文化的敏感度。

最后，不管员工在组织的哪个地方，每个人都应当了解使命，知道如何安排工作以确保成功，以及了解他们的贡献受到怎样的重视。

思考题

1. 参见图表 3—3。在这两种组织中，一线管理者的任务有什么不同？高层管理者的工作呢？

2. 描述下列环境中的有效文化：（1）相对稳定的环境；（2）动态的环境。解释你的选择。

3. 班级也有文化。用组织文化的七个维度描述你所在班级的文化。该文化是否约束你的导师？是怎么约束的？

4. 文化会妨碍组织的发展吗？解释一下。

5. 为什么对于管理者而言，了解对他们及组织起作用的外部力量是重要的？

6. “企业的基础是关系”。你认为这句话有什么含义？这对管理外部环境有什么启示？

7. 管理利益相关群体关系有什么弊端？

□ 案例应用

对不完美风暴的完美的反应

2005 年 8 月 29 日，卡特里纳飓风入侵了密西西比海湾沿岸，风速达到 145 英里每小时，雨下个不停。密西西比发电厂花 12 天的时间才恢复了遭受严重损害的密西西比南部地区的电力供应。正如新闻照片和电视广播生动展示的那样，这是一次巨大的灾难，有些事即使联邦政府和州政府也无法成功地处理。飓风对公司破坏有多严重？公司所有的顾客家中都停电了，而且 65%的传输和发送设施遭到了破坏。尽管情况糟透了，一半以上员工的家园遭到了巨大破坏，但组织的 1 250 名员工还是履行了他们的职责。这个事件表明了密西西比发电厂的管理者所创造的文化氛围。

www.TopSage.com

TopSage.com

作为南方电力（Southern Company）的子公司，密西西比发电厂为密西西比州的19万顾客提供电力服务。当卡特里纳飓风转向密西西比时，密西西比发电厂的管理者立即采取行动，执行了一个快速的灾难拯救计划。卡特里纳登陆后，密西西比发电厂的管理团队快速并灵活地做出了反应，在混乱中完成了任务。南方电力公司的高层管理者戴维·拉特克利夫（David Ratcliffe）说："我为我们做出的反应感到无比的自豪。"什么因素促使公司有效率并有效果地做出了反应？

一个重要的因素是公司热心肯干的组织文化，员工标签牌上所写的重要价值观就是一个例证，上面写着"毫无疑问的信任、优秀的表现、共同的承诺"。由于这些价值观每天都是可见的，员工深知它的重要性。他们知道，在对灾难做出反应或仅仅开展日常工作时人们对他们的期望。此外，员工培训和案例教学都使用了史蒂芬·科维（Stephen Covey）的书——《高绩效员工的七个习惯》，这本书充分体现了组织的文化。（科维中心是公司的培训中心，在风暴中被淹没了。）这些根深蒂固的习惯包括积极主动、自始至终、要事第一、寻求双赢、知己知彼、创造性合作、不断更新。这些习惯也指导着员工的决策和行动。

公司在风暴过后成功作出回应的另一个重要因素是，对20名"风暴指导者"所分配的工作任务的职责和职权的清晰划分。受到老板毫无疑问的信任的支持，这些指导者有权做任何应当做的事情。就像其中一个所说的，"我不需要提请批准"。

最后，分权制定决策的方法有助于员工完成他们的工作。从上至下制定决策应对灾难的传统方法已经被由分站作出决策的过程所取代，这样的配送点可以为5 000人服务，而为恢复电力努力工作的员工向这些分站汇报工作。他们的任务很简单，恢复电力。"甚至是密西西比州以外的与公司签订了合同且在无人监管的情况下工作的员工，也被授权能自己制定决策"。这些员工经常从事的工作就是恢复电力，他们的工作极具创新性和创业精神。例如，一名员工取出其制冰机的发动机以保证分站的运转。密西西比发电厂的厂长说："这个构件使机器运转的速度比我们想象的要快。大家都做了很多事情。"

总的来说，密西西比发电厂的员工虽然在艰苦、危险的环境中工作，但是他们履行了自己的职责，完成了工作。认识到公司在卡特里纳飓风之后为恢复电力所做的突出贡献，2006年1月，爱迪生电力研究所（Edison Electric Institute）授予密西西比发电厂"应急奖"。公司所有的员工都以这个奖项为荣。

[讨论问题]

1．根据图表3—2，描述密西西比发电厂的文化。为什么你认为这种文化对于电力公司而言是重要的？另一方面，这种文化可能存在什么缺点？

2．描述你认为的密西西比发电厂新员工学习文化的方式。

3．对于密西西比发电厂而言，哪些利益相关群体可能是重要的？每一类利益相关群体可能会关心什么问题？如果公司必须对一个灾难作出反应，利益相关群体会发生改变吗？

4．关于组织文化的重要性，其他组织能从密西西比发电厂学到些什么？

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

资料来源：Company Web site，www. southernco. com/mspower；Edison Electric Institute，"EEI Honors Mississippi Power with '*Emergency Response Award*' *for Hurricane Recovery Efforts*，" PR Newswire，www. prnewswire. com，January 11，2006；S. Lewis，"Contractors to the Rescue，" *Transmission & Distribution World*，tdworld. com/mag/power _ contractors _ rescue/index. html，December 1，2005；D. Cauchon，"The Little Company That Could，" *USA Today*，October 10，2005，pp 1B+；and S. Covey，*The 7 Habits of Highly Effective People* (New York：Free Press，1989).

[注释]

[1] Information from company Web site, www.ubisoft.com, February 24, 2006; and G. Keighley, "Massively Multinational Player," *Business 2.0*, September 2005, pp. 64–66.

[2] A. Merrick, "Sears Shuffles Its Management Team," *Wall Street Journal*, September 9, 2005, p. A3.

[3] S. Kirchhoff, "Manufactured Home, Travel Trailer Stocks Rise," *USA Today*, September 16, 2005, p. 5B.

[4] "Why CEO Churn Is Healthy," *BusinessWeek*, November 13, 2000, p. 230; S. M. Puffer and J. B. Weintrop, "Corporate Performance and CEO Turnover: The Role of Performance Expectations," *Administrative Science Quarterly*, March 1991, pp. 1–19; C. R. Schwenk, "Illusions of Management Control? Effects of Self-Serving Attributions on Resource Commitments and Confidence in Management," *Human Relations*, April 1990, pp. 333–347; D. C. Hambrick and S. Finkelstein, "Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 369–406; J. A. Byrne, "The Limits of Power," *BusinessWeek*, October 23, 1987, pp. 33–35; J. R. Meindl and S. B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, March 1987, pp. 91–109. For insights into the symbolic view, see J. Pfeffer, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 3 (Greenwich, CT: JAI Press, 1981), pp. 1–52.

[5] T. M. Hout, "Are Managers Obsolete?" *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 161–168; and Pfeffer, "Management as Symbolic Action."

[6] "Fun and Feel-Good ROI," *Workforce*, December 2000, p. 38.

[7] K. Shadur and M. A. Kienzle, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement," *Group & Organization Management*, December 1999, pp. 479–503; D. R. Denison, "What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars," paper presented at Academy of Management Annual Meeting, 1993, Atlanta, GA; M. J. Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, October 1993, pp. 657–693; and L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, September 1983, p. 339.

[8] J. A. Chatman and K. A. Jehn, "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?" *Academy of Management Journal*, June 1994, pp. 522–553; and C. A. O'Reilly III, J. Chatman, and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person–Organization Fit," *Academy of Management Journal*, September 1991, pp. 487–516.

[9] A. E. M. Va Vianen, "Person–Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures," *Personnel Psychology*, Spring 2000, pp. 113–149; K. Shadur and M. A. Kienzle, *Group & Organization Management*; P. Lok and J. Crawford, "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, and Leadership Style," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 20 (6/7), 1999, pp. 365–374; C. Vandenberghe, "Organizational Culture, Person–Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry," *Journal of Organizational Behavior*, March 1999, pp. 175–184; and C. Orphen, "The Effect of Organizational Cultural Norms on the Relation ships Between Personnel Practices and Employee Commitment," *Journal of Psychology*, September 1993, pp. 577–579.

[10] See for example, J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance," *Administrative Science Quarterly*, vol. 47 (1), 2002, pp. 70–91; R. Goffee and G. Jones, "What Holds the Modern Company Together?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, pp. 133–148; J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to Last* (New York: HarperBusiness, 1994); Collins and Porras, "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review*, September–October 1996, pp. 65–77; J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), pp. 15–27; G. G. Gordon and N. DiTomaso, "PredictingCorporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, November 1992, pp. 793–798; and D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: Wiley, 1990).

[11] L. B. Rosenfeld, J. M. Richman, and S. K. May, "Information Adequacy, Job Satisfaction, and Organizational Culture in a Dispersed-Network Organization," *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, 2004, pp. 28–54; and Sorensen, pp. 70–91.

[12] E. H. Schien, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 314–315.

www.TopSage.com

TopSage.com

[13] Y. Chouinard, *Let My People Go Surfing* (New York: Penguin Press, 2005); and A. Lustgarten, "14 Innovators," *Fortune*, November 15, 2004, www.fortune.com.

[14] This box is based on J. Sandberg, "Sometimes an Office Visit Can Feel Like a Visit to a Very Foreign Land," *Wall Street Journal*, October 20, 2005, p. B1; D. Sacks, "Scout's Honor," *Fast Company*, April 2005, p. 94; D. W. Brown, "Searching for Clues," *Black Enterprise*, November 2002, pp. 114–120; L. Bower, "Weigh Values to Decide If Working for 'Beasts' Worthwhile," *Springfield Business Journal*, November 4, 2002, p. 73; S. Shellenbarger, "How to Find Out if You're Going to Hate a New Job Before You Agree to Take It," *Wall Street Journal*, June 13, 2002, p. D1; and M. Boyle, "Just Right," *Fortune*, June 10, 2002, pp. 207–208.

[15] R. Berner, "At Sears, A Great Communicator," *BusinessWeek*, October 31, 2005, pp. 50–52.

[16] S. E. Ante, "The New Blue," *BusinessWeek*, March 17, 2003, p. 82.

[17] P. Kafka, "Bean Counter," *Forbes*, February 28, 2005, pp. 78–80; A. Overholt, "Listening to Starbucks," *Fast Company*, July 2004, pp. 50–56; S. Gruner, "Lasting Impressions," *Inc.*, July 1998, p. 126; and B. Filipczak, "Trained by Starbucks," *Training*, June 1995, pp. 73–79.

[18] S. Denning, "Telling Tales," *Harvard Business Review*, May 2004, pp. 122–129; T. Terez, "The Business of Storytelling," *Workforce*, May 2002, pp. 22–24; J. Forman, "When Stories Create an Organization's Future," *Strategy & Business*, Second Quarter 1999, pp. 6–9; C. H. Deutsch, "The Parables of Corporate Culture," *New York Times*, October 13, 1991, p. F25; and D. M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm," *Administrative Science Quarterly*, March 1991, pp. 106–126.

[19] E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!" *Fast Company*, January–February 2000, pp. 44–46.

[20] J. Useem, "Jim McNerney Thinks He Can Turn 3M from a Good Company into a Great One—With a Little Help from His Former Employer, General Electric," *Fortune*, August 12, 2002, pp. 127–132.

[21] Denning, 2004; and A. M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, December 1979, p. 576.

[22] D. Drickhamer, "Straight to the Heart," *Industry Week*, October 2003, pp. 36–38.

[23] M. Zagorski, "Here's the Drill," *Fast Company*, February 2001, p. 58.

[24] A. Bryant, "The New Power Breakfast," *Newsweek*, May 15, 2000, p. 52.

[25] C. Palmeri, "The Fastest Drill in the West," *BusinessWeek*, October 24, 2005, pp. 86–88.

[26] See company's Web site, www.stlukes.co.uk; P. LaBarre, "Success: Here's the Inside Story," *Fast Company*, November 1999, pp. 128–132; and A. Law, *Creative Company: How St. Luke's Became "The Ad Agency to End All Ad Agencies"* (New York: Wiley, 1999).

[27] This box is based on "Diversity Is Important to the Bottom Line," *HR Powerhouse*, www.hrpowerhouse.com, January 21, 2006; P. Rosinski, *Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate, and Professional Differences* (London: Nicholas Brealey Publishing, 2003); "Diversity at the Forefront," *BusinessWeek*, November 4, 2002, pp. 27–38; "Talking to Diversity Experts: Where Do We Go From Here?" *Fortune*, September 30, 2002, pp. 157–172; "Keeping Your Edge: Managing a Diverse Corporate Culture," *Fortune*, June 11, 2001, pp. S1–S18; "Diversity Today," *Fortune*, June 12, 2000, pp. S1–S24; O. C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View," *Academy of Management Journal*, April 2000, pp. 164–177; A. Markels, "How One Hotel Manages Staff's Diversity," *Wall Street Journal*, November 20, 1996, pp. B1+; C. A. Deutsch, "Corporate Diversity in Practice," *New York Times*, November 20, 1996, pp. C1+; and D. A. Thomas and R. J. Ely, "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity," *Harvard Business Review*, September–October 1996, pp. 79–90.

[28] A. Raghavan, K. Kranhold, and A. Barrionuevo, "Full Speed Ahead: How Enron Bosses Created a Culture of Pushing Limits," *Wall Street Journal*, August 26, 2002, pp. A1+.

[29] J. A. Byrne et al., "How to Fix Corporate Governance," *BusinessWeek*, May 6, 2002, pp. 68–78.

[30] See M. W. Dickson, D. B. Smith, M. W. Grojean, and M. Ehrhart, "An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them," *Leadership Quarterly*, Summer 2001, pp. 197–217; L. K. Trevino, "A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics," in W. A. Pasmore and R. W. Woodman (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 4 (Greenwich, CT: JAI Press, 1990); and B. Victor and J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly*, March 1988, pp. 101–125.

[31] J. A. Byrne, "After Enron: The Ideal Corporation," *BusinessWeek*, August 26, 2002, p. 74.

[32] T. Kelley and J. Littman, *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization* (New York: Currency, 2005); C. Fredman, "The IDEO Difference," *Hemispheres*, August 2002, pp. 52–57; and T. Kelley and J. Littman, *The Art of Innovation* (New York: Currency, 2001).

[33] L. Tischler, "Join the Circus," *Fast Company*, July 2005, pp. 52–58; and "Cirque du Soleil: Creating a Culture of Extraordinary Creativity," available on the Innovation Network Web site, www.thinksmart.com, March 14, 2003.

[34] L. Simpson, "Fostering Creativity," *Training*, December 2001, p. 56.

www.TopSage.com

[35] L. Gary, "Simplify and Execute: Words to Live By in Times of Turbulence," *Harvard Management Update*, January 2003, p. 12.

[36] Based on S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, and S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee–Customer Linkages," *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 73–84; K. A. Eddleston, D. L. Kidder, and B. E. Litzky, "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations from Customers and Management," *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 85–95; B. A. Gutek, M. Groth, and B. Cherry, "Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters," *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 132–144; R. C. Ford and C. P. Heaton, "Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone," *Organizational Dynamics*, Summer 2001, pp. 30–47; L. A. Bettencourt, K. P. Gwinner, and M. L. Mueter, "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Applied Psychology*, February 2001, pp. 29–41; B. Schneider, D. E. Bowen, M. G. Ehrhart, and K. M. Holcombe, "The Climate for Service: Evolution of a Construct," in N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, and M. F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), pp. 21–36; M. D. Hartline, J. G. Maxham III, and D. O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees," *Journal of Marketing*, April 2000, pp. 35–50; M. L. Lengnick-Hall and C. A. Lengnick-Hall, "Expanding Customer Orientation in the HR Function," *Human Resource Management*, Fall 1999, pp. 201–214; M. D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, October 1996, pp. 52–70; and M. J. Bitner, B. H. Booms, and L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: the Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, October 1994, pp. 95–106.

[37] R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (New York: M. E. Sharp, 2003).

[38] This section is based on D. Grant, "What Should a Science of Workplace Spirituality Study? The Case for a Relational Approach," *Academy of Management Proceedings Best Paper*, August 2005; C. D. Pielstick, "Teaching Spirituality Synchronicity in a Business Leadership Class," *Journal of Management Education*, February 2005, pp. 153–168; G. A. Gull and J. Doh, "The 'Transmutation' of the Organization: Toward a More Spiritual Workplace," *Journal of Management Inquiry*, June 2004, pp. 128–139; H. Ashar and M. Lane-Maher, "Success and Spirituality in the New Business Paradigm," *Journal of Management Inquiry*, June 2004, pp. 249–260; K. C. Cash and G. R. Gray, "A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace," *Academy of Management Executive*, August 2000, pp. 124–133; I. A. Mitroff and E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate-America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); J. Milliman, J. Ferguson, D. Trickett, and B. Condemi, "Spirit and Community at Southwest Airlines: An Investigation of a Spiritual Values-Based Model," *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12 (3), 1999, pp. 221–233; E. H. Burack, "Spirituality in the Workplace," *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12 (3), 1999, pp. 280–291; and F. Wagner-Marsh and J. Conley, "The Fourth Wave: The Spiritually-Based Firm," *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12 (3), 1999, pp. 292–302.

[39] J. Reingold, "Walking the Walk," *Fast Company*, November 2005, p. 82.

[40] Cited in F. Wagner-Marsh and J. Conley, "The Fourth Wave," p. 295.

[41] P. Paul, "A Holier Holiday Season," *American Demographics*, December 2001, pp. 41–45; and M. Conlin, "Religion in the Workplace: The Growing Presence of Spirituality in Corporate America," *BusinessWeek*, November 1, 1999, pp. 151–158.

[42] Cited in M. Conlin, "Religion in the Workplace," p. 153.

[43] C. P. Neck and J. F. Milliman, "Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9 (8), 1994, p. 9.

[44] A. K. Miles, S. Sledge, and S. Coppage, "Linking Spirituality to Workplace Performance: A Qualitative Study of the Brazilian Candomble," *Academy of Management Proceedings Best Conference Paper*, August 2005; J. Millman, A. Czaplewski, and J. Ferguson, "An Exploratory Empirical Assessment of the Relationship Between Spirituality and Employee Work Attitudes," paper presented at the National Academy of Management meeting, Washington, DC, August 2001; P. Leigh, "The New Spirit at Work," *Training and Development*, vol. 51 (3), 1997, p. 26; P. H. Mirvis, "Soul Work in Organizations," *Organization Science*, vol. 8 (2), 1997, p. 193; E. Brandt, "Corporate Pioneers Explore Spiritual Peace," *HRMagazine*, vol. 41 (4), 1996, p. 82; and D. W. McCormick, "Spirituality and Management," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9 (6), 1994, p. 5.

[45] "2005 Global Water Report: A Worldview," Beverage Marketing Corporation, www.beveragemarketing.com, January 12, 2006; P. Bowers, S. Friedhoff, and S. Scully, "War on the Water Front," *Time*, December 19, 2005, p. 60; L. Conley, "Coin-Op Nation," *Fast Company*, December 2005, p. 42; and R. D. Hof, "The Power of US," *BusinessWeek*, June 20, 2005, pp. 74–82.

[46] See, for instance, A. S. Hayes, "Layoffs Take Careful Planning to Avoid Losing the Suits That Are Apt to Follow," *Wall Street Journal*, November 2, 1990, p. B1.

[47] A good source of information about legal/political factors in other countries is Cornell University's Legal Information Institute, which can be accessed at www.law.cornell.edu/world.

[48] B. McKay, "Fit to Eat?" *Wall Street Journal*, September 23, 2002, pp. A1+.

www.TopSage.com

[49] F. Hansen, "Mega Shifts Remake Marketing," *Business Finance*, March 2003, p. 9.

[50] J. P. Walsh, "Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management," *Academy of Management Review*, April 2005, pp. 426–438; R. E. Freeman, A. C. Wicks, and B. Parmar, "Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective' Revisited," *Organization Science*, vol. 15, 2004, pp. 364–369; T. Donaldson and L. E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review*, January 1995, pp. 65–91; and R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman/Ballinger, 1984).

[51] J. S. Harrison and C. H. St. John, "Managing and Partnering with External Stakeholders," *Academy of Management Executive*, May 1996, pp. 46–60.

[52] S. L. Berman, R. A. Phillips, and A. C. Wicks, "Resource Dependence, Managerial Discretion, and Stakeholder Performance," *Academy of Management Proceedings Best Conference Paper*, August 2005; A. J. Hillman and G. D. Keim, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?" *Strategic Management Journal*, March 2001, pp. 125–139; J. S. Harrison and R. E. Freeman, "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives," *Academy of Management Journal*, July 1999, pp. 479–487; and J. Kotter and J. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: The Free Press, 1992).

[53] Harrison and St. John, 1996.

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第 4 章 全球环境中的管理

- 谁是所有者
- 你持有怎样的全球观
- 理解全球环境
- 全球化经营
- 在全球环境中进行管理
- 思考题

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

你持有怎样的全球观?

- 定义狭隘主义
- 比较对待全球经营的三种态度：民族中心论、多国中心论和全球中心论
- 解释为什么对管理者来说保持对全球差异的敏感度是重要的

理解全球环境

- 描述欧盟的现状
- 详述北美自由贸易协定和其他拉美的区域性贸易联盟
- 详述东南亚国家联盟
- 解释全球化涉及的相互依存的关系
- 详述世界贸易组织的职能

全球化经营

- 比较跨国公司、多国公司、全球公司、无边界组织和初始全球化组织
- 描述组织走向全球化的不同方式
- 定义全球外购、进口、出口、许可证经营和特许经营
- 描述全球战略联盟、合资企业和外国子公司

在全球环境中进行管理

- 解释全球法律—政治环境如何影响管理者
- 详述霍夫斯泰德评价民族文化的四个维度
- 解释评价民族文化的 GLOBE 的九个维度
- 详述当今世界中全球化经营的挑战

管理者困境

Zara 是欧洲的一家服装零售商，大多数时候，人们认为它的款式比盖普多，增长速度比塔吉特快，物流能力与沃尔玛势均力敌。[1] 虽然公司在北美并不是家喻户晓，但 Zara 的管理者带领公司在全球获得了成功。这些成功基于一个简单的规则——时尚，没有什么比使产品快速达到市场更重要。

通过 PDA 技术，Zara 全球的店面经理把顾客的反馈信息及对款式、材料质地甚至新产品的评价发送到公司内部的设计组。审阅完这些信息之后，在西班牙 La Coruna 总部的设计组将决定应当进行怎样的设计。设计师们在电脑上绘制出他们的构思，并通过公司内联网传送到附近的工厂。几天之内，就开始了剪裁、染色、缝制和包装。三周之后，这些服装将出现在巴塞罗那、柏林和贝鲁特等地的商店中。这个时间范围不仅仅是比对手快一点，而是快了六倍多。Zara 一周要进行两次交货计划，以储备新货。由于公司采用了即时进货制的生产方式（借用的是汽车工业的方法），因此其在速度和弹性上都具有竞争优势。这个过程的一个重要部分就是 Zara 物流部门总经理洛雷娜·阿尔巴（Lorena Alba）所管理的仓库。

洛雷娜有效率地管理着这个四层楼高、500 万平方英尺的仓库（大概相当于 90 个足球场的规模）。对她而言，仓库不是储存服装的地方，而是销售服装的地方。仓库通过迷宫似的隧道与工厂连接，通过隧道，缆绳能够输送成批的成品。而且，由于运输的货物上方

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

有一个金属架支撑，所以它们可以在任何地方停下来。在仓库，Zara的每一个商店都有堆放其货物的特定区域。货物从那里按交付顺序被运送到装载码头，或者被装上货车。

随着Zara在全球范围内不断地开新店，洛雷娜需要与来自不同文化的供应商和仓库人员密切合作。假设你处在她的位置，你觉得她应当如何处理所出现的跨文化问题？

你该怎么做？

Zara的例子表明，管理者面临着全球市场所带来的机遇和挑战。随着世界市场的形成，国界正失去意义，组织成长的潜力也有了极大的发展。在对制造企业的一项研究中发现，实行跨国经营的公司，其销售增长是严格意义上的国内公司的两倍，盈利能力也高很多。[2]全球环境中的机会需要管理者去发现和利用。

同时，本章开篇的“管理者困境”专栏也暗示着，在全球环境中进行管理的时候，即使是拥有天才管理者的成功大型组织也同样面临着挑战。新的竞争者可能随时从全球的任何一个角落冒出来。而且，更重要的是，管理者必须处理好文化、经济和政治上的差异。这是因为美国的工人关注其他国家提供的就业机会，也因为经历了“9·11”的人仍然保留着部分集体社会意识。这些差异仍然很重要，也给全球组织的管理者带来了越来越多的挑战。管理者在实施计划、组织、领导和控制的时候，如果没能严密监视全球环境的变化，或是没有考虑到经营场所的具体特征，就可能发现他们很难取得全球市场的成功。在本章中，我们将讨论管理者在全球环境下的管理中必须面对的一些问题。

谁是所有者

掌握全球环境特征的一个方法，就是考察一下某些熟悉的产品和公司的所有权最初归属于哪个国家。你可能会惊奇地发现，你原以为由美国公司制造的产品其实是由外国公司制造的。做做下面这个小测验[3]，然后在本章的结束部分核对你的答案。

1. 哪个国家的公司拥有本&杰里冰淇淋公司：
   a. 墨西哥　b. 沙特阿拉伯　c. 英国　d. 美国
2. Bic笔是哪国公司的产品：
   a. 日本　b. 英国　c. 美国　d. 法国
3. Rajah调味品是哪国公司的产品：
   a. 巴西　b. 瑞士　c. 美国　d. 印度
4. RCA电视机是由哪个国家或地区的公司制造的：
   a. 法国　b. 美国　c. 马来西亚　d. 中国台湾
5. 四季宝（Skippy）花生酱是哪国公司的产品：
   a. 美国　b. 加拿大　c. 委内瑞拉　d. 英国
6. Godiva巧克力的所有者是哪国的公司：
   a. 美国　b. 瑞士　c. 法国　d. 瑞典
7. 生产Boboli Pizza Crust的是哪国的公司：

www.TopSage.com

a. 美国　b. 墨西哥　c. 意大利　d. 西班牙

8. 生产博朗（Braun）电动剃须刀的母公司所在国是：

a. 瑞士　b. 德国　c. 美国　d. 日本

9. IBM 个人电脑是哪国拥有控制权的公司的产品：

a. 中国　b. 美国　c. 加拿大　d. 法国

10. Eckerd 药店由哪国公司所有：

a. 美国　b. 加拿大　c. 法国　d. 俄罗斯

11. Lean Cuisine 冷冻食品是哪国公司的产品：

a. 德国　b. 美国　c. 瑞士　d. 巴西

12. Dr. Pepper 和 7-Up 是哪国公司的产品：

a. 美国　b. 日本　c. 加拿大　d. 英国

13. 出售立顿奶茶的是哪国公司：

a. 中国　b. 英国　c. 日本　d. 美国

14. 哈根达斯冰淇淋是哪国公司的产品：

a. 德国　b. 法国　c. 美国　d. 瑞士

15. 出售威娜护发产品的是哪国公司：

a. 美国　b. 瑞士　c. 法国　d. 德国

你的得分情况如何？你知道有多少种我们常用的产品不是由美国公司制造的吗？我们中的大多数都没有充分理解或重视当今市场全球化的真正实质。正如你所看到的，这些公司代表了相当一部分的产品、市场和行业。

你持有怎样的全球观

会说三四种语言的德国人、意大利人或印度尼西亚人并不罕见，中国有一半以上的小学生现在开始学习英语。在印度和中国，有 5 亿人说英语，超过了世界上其他以英语为母语的国家的总人数。另一方面，大部分美国小孩仅学习英语，学习汉语的只有 24 000 人。此外，美国只有 22%的人会说英语之外的语言。[4]美国人往往将英语看做唯一的国际性商务用语，因此觉得没有必要学习其他语言。英国文化中心委托进行的一个主要研究表明，只会说英语削弱了英美两国的竞争力。一旦人人都会说英语，要想保持其竞争优势就必须培养其他技能，比如，学会说其他语言。[5]

单一语言主义恰好是一个民族遭受**狭隘主义**（parochialism）恶果的见证之一。也就是说，他们仅仅用自己的视角和观点来看世界。[6]具有狭隘偏见的人认识不到人们有着不同的生活和工作方式。狭隘主义已成为许多在全球商业环境中工作的管理者的一大障碍。如果管理者跌入忽视外国文化习俗的陷阱，固执地认为“本国文化就是优于外国文化”，他们将发现难以与那些努力探索外国习俗和市场差异的全球其他管理者和组织进行竞争。这种自私、狭隘的世界观并不是管理者唯一可能持有的管理观念。[7]图表 4—1 总结了每一种全球观念的主要内容。让我们更进一步考察这些观念。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

	民族中心论	多国中心论	全球中心论
取向	母国取向	东道国取向	全球取向
优点	• 结构比较简单 • 控制比较严密	• 广泛地了解外国市场和工作环境 • 东道国政府更多的支持 • 鼓舞当地管理者的士气	• 熟悉全球事务的动力 • 当地目标和全球目标的平衡 • 选用最优秀的人才和最佳工作方式，而不受国籍之限
缺陷	• 管理比较无效 • 缺乏灵活性 • 社会和政治力量的强烈反对	• 重复性工作 • 低效率 • 因过于关注当地传统而难以维护全球目标	• 很难实现 • 管理者必须同时具备当地知识和全球知识

图表 4—1　三种全球观念的主要内容

民族中心论（ethnocentric attitude）是一种狭隘的观念，认为母国（公司总部所在国）的工作方式和惯例是最好的。持民族中心论的管理者认为，外国国民不像本国国民那样具备制定最优经营决策所必需的技能、专业技术、知识或经验。他们不放心让外国雇员掌握关键的决策权和技术。

多国中心论（polycentric attitude）这种观念认为，东道国（组织在母国之外经营业务的国家）的管理人员知道经营业务的最佳工作方式和惯例。持多国中心论的管理者认为，国外的每一个运营单位都是不同的，也是难以了解的。因而，这些管理者很可能给予这些国外机构独立经营的权利，并由外国雇员掌握决策权。

最后一种管理人员可能持有的全球观念是**全球中心论**（geocentric attitude），这种全球取向观念的核心是在世界范围内选用最佳方式和最优秀的人才。持这种观念的管理者认为，在母国的组织总部和各国工作机构都具有全球观念是很重要的。比如，Home Décor（化名）是一家快速成长的家庭用品制造商，其 CEO 是中国移民。他把公司战略描述为“将日本的质量、欧洲的设计、美国的营销和中国的成本结合起来”。[8]根据全球中心论，应不受国际的限制来寻找最佳方式和人选，从而实现用全球观考虑重大问题和决策。

成功的全球管理需要对民族习俗和管理具有高度的敏感性。在芝加哥的管理惯例或许并不适用于曼谷或柏林。参看图表 4—2 的几个文化误区的实例，如果管理者忽视其他国家的价值观和习俗，呆板地将自己的价值观和习俗运用到异国文化，就可能在文化上犯错误。在本章稍后及全书的余下部分，你将会看到，管理的全球观是如何要求抛弃狭隘主义的观念并仔细了解各国文化差异的。

- 你在上海工作，某一天在街上散步的时候，你碰到一个中国同事。他问你“吃了吗?”你回答说“没有。”于是这个人面带尴尬和不安，快步离去了。“吃了吗”是一个表达问候的常用语——正如美国人说“嗨，你好吗?”一样。“今天吃了吗?”或者说“日子过得怎么样?”是中国式的问候方式。
- 一位调到沙特阿拉伯的美国经理成功地从一个沙特制造商那里获得了一份 100 万美元的合同。这位制造商的代表到会时晚了几个小时，但美方主管认为这无关紧要。当这个美国人后来知道沙特并无遵守此合同的意图时，他是既惊讶又沮丧。原来那位代表是为了出席会议迟到之故，出于礼貌而签订了这份合同。

www.TopSage.com

TopSage.com

- 一位美国主管第一次去德国的时候，应邀到一位最大的客户家里做客。他希望成为一个得体的客人，于是给女主人送了一束红玫瑰，一共 12 支。后来，他才知道在德国，如果花是偶数则代表坏运气，而且红玫瑰象征着一种极其浪漫的情意。
- 一位在美国经营的主管，被秘鲁管理人员认为是冷酷、不值得信任的。因为在面对面的讨论中，该美国主管总是离得很远。他并不知道，在秘鲁和其他拉丁语系国家，人们习惯与谈话的人站得很近。
- "竖起两个大拇指"在中东国家被视为一种很冒犯的手势，在澳大利亚是很不礼貌的，在法国则表示"OK"。
- 在土耳其，你和某个人面对面时，双臂交叉是很不礼貌的。

图表 4—2　文化误区的几个实例

资料来源：See D. A. Ricks, M. Y. C. Fu, and J. S. Arpas, *International Business Blunders* (Columbus, OH: Grid, 1974); A. Bennett, "American Culture is Often a Puzzle for Foreign Managers in the U. S." *Wall Street Journal*, February 12, 1986, p. 29; C. F. Valentine, "Blunders Abroad," *Nation's Business*, March 1989, p. 54; R. E. Axtell (ed.), *Do's and Taboos around the World*, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1993); B. Pachter, "When in Japan, Don't Cross Your Legs," *Business Ethics*, March–April 1996, p. 50; and V. Frazee, "Keeping Up on Chinese Culture," *Global Workforce*, October 1996, pp. 16-17.

理解全球环境

正如我们在第 2 章中提到的，管理不再受国界的制约。各种规模和类型组织的管理者正面临着管理全球环境的机遇和挑战。全球环境是怎样的呢？其中一个重要特征是全球贸易。如果你还记得历史课上的内容，全球贸易并不是新近才出现的。国家和组织之间的贸易进行了数个世纪。贸易对人类的健康、繁荣和社会福利极为重要。[9]正如我们在开篇专栏中所看到的，全球贸易的例子不胜枚举。当自由贸易盛行时，各个国家专注于生产自己做得最好的产品，而进口别国做得最好的其他产品，从而从经济增长和生产率的提高中获利。引导全球贸易的有两股力量：区域性贸易联盟和世界贸易组织达成的协议。

区域性贸易联盟

仅在几年前，国际竞争还被描绘成国家对国家的形式——美国与日本、法国与德国、墨西哥与加拿大。现在，由于产生了区域性贸易和合作协议，全球竞争已经发生了变化。这些协议包括欧盟（EU）、北美自由贸易协定（NAFTA）和东南亚国家联盟（ASEAN）等。

欧盟　1992 年 2 月签署的《马斯特里赫特条约》（Maastricht Treaty，以条约的签署地荷兰的马斯特里赫特市命名）宣告**欧盟**（European Union，EU）成立。该条约联合了 12 个国家——比利时、丹麦、法国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、英国和德国——作为一个统一的经济贸易实体。这些欧洲国家联盟的主要动因是针对美国和日本的实力，它们需要以此来重新确立自己的经济地位。按照互设壁垒的单个国家的机制运行，欧洲

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

工业不可能实现美国和日本企业的效率。另外3个国家——奥地利、芬兰和瑞典——于1995年加入欧盟（见图表4—3）。2004年，欧盟增加了10个新成员国——塞浦路斯、马耳他、捷克共和国、爱沙尼亚、匈牙利、拉脱维亚、立陶宛、波兰、斯洛伐克和斯洛文尼亚。另外4个国家（保加利亚、克罗地亚、罗马尼亚和土耳其）已经发出申请，其中保加利亚和罗马尼亚有望在2007年加入欧盟。[10]欧盟所代表的经济实力越来越雄厚。现在，欧盟成员国的人口数达到4.5亿，欧洲委员会（欧盟位于布鲁塞尔的执行机构）的报告表明，联盟促进了联盟内部生产总值的增长，并从1993年以来增加了250万个就业岗位。[11]



图表4—3 欧盟各国

在欧盟成立之前，这些国家中的任何一国都设有边境控制、边境税、边境补贴、国家政策和各自的保护工业。现在，作为一个单一的市场，旅行、雇佣、投资和贸易已经没有国家壁垒了。欧盟向完全统一迈出了一大步，12个国家加入了EMU——负责欧洲单一货币**欧元**（euro）发展的正式体制。其他9个国家将会在2010年之前采用欧元。[12]

2005年5月间，法国和荷兰的居民投票反对接受新的欧盟宪法，这给欧盟以沉重打击。[13]尽管遭遇了此次挫折，但随着欧盟的发展，它可以凭借世界上最富有的一个市场而保持其经济实力。欧洲企业将继续在全球市场上发挥举足轻重的作用。例如，英国的联合利华公司是消费品市场一股不可忽视的力量（回顾“谁是所有者”一节的小测验），德国的戴姆勒-克莱斯勒公司是汽车工业强有力的竞争者，而芬兰的诺基亚在无线电技术方面居于主导地位。

北美自由贸易协定（NAFTA） 1992年8月12日，墨西哥、加拿大和美国政府就**北美自由贸易协定**（North American Free Trade Agreement，NAFTA）的关键性问题达成一致意见，由此诞生了一个巨大的经济集团。从1994年起，NAFTA正式生效，到2003年（进行完全统计的最近的一年），加拿大

www.TopSage.com

出口增长了 62%，墨西哥增长了 106%。[14]加拿大再次成为美国最大的贸易伙伴，墨西哥位列第三。（第二位是中国。）消除自由贸易壁垒（关税、进口许可证、海关服务费）的最终结果是三国经济实力的增强。

其他拉美国家也正努力加入自由贸易集团。哥伦比亚、墨西哥和委内瑞拉三国政府于 1994 年就消除进口税和关税签署了一项条约，首先迈出了一步。2005 年 7 月底，美国众议院以极其微弱的优势通过了《美国与中美洲自由贸易协定》（CAFTA），这个协定促进了美国和其他 5 个中美洲国家之间的贸易自由化。这 5 个国家是哥斯达黎加、萨尔瓦多、危地马拉、洪都拉斯和尼加拉瓜。但是，只有萨尔瓦多准备加入这个协定，其他 4 个国家还需要修改法律以符合协定的要求。[15]此外，美国还同哥伦比亚做成了一笔买卖，这是自 NAFTA 签署以来华盛顿与拉美国家达成的最大一笔贸易。[16]同样，来自西半球 34 个国家的谈判者在继续进行美洲自由贸易区贸易协议的谈判工作，协议将于 2005 年前实行。但是，在 2005 年 9 月的峰会上，34 个国家的领导人并没有达成任何协议，这使得美洲自由贸易区的前景扑朔迷离。[17]已经建立起来的另一个自由贸易集团是南锥体共同市场，或者称为南方共同市场，它由 8 个南美国家组成，成立于 1991 年。但是，这个集团正面临着严峻的问题，因为大多参与国希望成为规模更大、实力更强的美洲自由贸易区的成员。[18]

东南亚国家联盟（ASEAN） ASEAN（简称东盟）是东南亚 10 国的贸易联盟（见图表 4—4）。东南亚国家联盟地区的人口大概是 5 亿，总的国内生产总值是 7 370 亿美元。[19]在未来几年，亚洲，尤其是东南亚地区，有望成为世界上经济发展最快的地区。东盟也将成为日益重要的区域性经济和政治联盟，其影响力最终有可能与 NAFTA 和 EU 相抗衡。



图表 4—4　东盟成员国

资料来源：Based on J. McClenahen and T. Clark, "ASEAN at Work," *IW*, May 19, 1997, p. 42.

其他贸易联盟　全球其他地区也在继续发展区域性贸易联盟。例如，由 53 个国家组成的非洲联盟（AU）成立于 2002 年 7 月，它的愿景是建立一个协调、繁荣、和平的非洲。[20]联盟成员打算制定经济发展规划，并致力于达成

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

非洲国家之间更广泛的团结。像其他贸易联盟的成员一样，这些国家希望从联盟中获取经济、社会、文化和贸易的利益。

南亚地区合作联盟（SAARC）由7个国家组成（印度、巴基斯坦、斯里兰卡、孟加拉国、不丹、尼泊尔和马尔代夫），它也在2006年1月1日开始取消关税。[21]像其他所有地区的贸易联盟一样，它的目标是实现产品和服务的自由流通。

□ 世界贸易组织

国家之间的全球贸易增长并不是自发产生的，它需要体制和机制以确保贸易关系有效率、有效果地发展。实际上，全球化的一个现实是，国家之间是相互联系的——也就是说，不论好与坏，在一个国家发生的事情会影响到其他国家。例如，20世纪90年代末严重的亚洲金融危机有可能摧毁全球的经济增长，引发全球经济的衰退。但是，它没有。为什么？因为有适当的机制预防这种情况的发生，那些机制鼓励全球贸易并防止了潜在的威胁。其中，最重要的机制之一是多方贸易体制，即**世界贸易组织**（World Trade Organization，WTO）。[22]

WTO成立于1995年，由关贸总协定（GATT）发展而来，这个协定自第二次世界大战结束时就开始实施了。现在，WTO是唯一制定了国家间贸易规则的全球化组织。它的成员包括149个成员国和32个观察国（在规定的时间范围之内，它们必须申请成为成员国）。它以各种各样的贸易协定为核心，这些协定由世界上的贸易国家协商达成并签署认可。WTO的目标是帮助企业（进口者和出口者）开展业务。虽然一些口头评论家表现得很露骨，公开抗议并严厉斥责WTO，声称它扰乱了就业和破坏了自然环境，但是，WTO还是在监督和促进全球贸易中起了重要作用。

全球化经营

莫斯科北部时间下午两点，由法国零售集团Auchan所管理的一家大卖场被俄罗斯的购物者挤得水泄不通。麦当劳说它将继续在中国的大规模扩张之路，尽管它现在已经有700多家店面，并且于2005年12月份在广东东莞开创了第一家适合于司机的店面。Fabian Gomez是德勤全球（Deloitte Touche Tohmatsu）墨西哥分支机构的审计伙伴，也是一个全球性的会计师事务所和商业服务机构，它说："我们的大多数业务是为国际公司在墨西哥的子公司服务，不过，管理人员通常是来自别的地方。"两大亚洲汽车制造商——日本的丰田和韩国的起亚——正在对美国汽车制造商退出的两个州（印第安纳州和佐治亚州）的生产工厂进行投资。[23]你能从这些例子中看到，不同国家不同行业的组织都在寻找全球化的机会。但是，组织如何进行全球化经营？这就是本章将要讨论的内容。

□ 不同类型的全球组织

全球经营由来已久。1863年，杜邦在中国开始它的业务。1905年，亨氏

www.TopSage.com

公司在英国开始生产食品。福特汽车公司于1908年在法国建立了第一个海外销售部门。到20世纪20年代，其他一些公司，包括菲亚特、联合利华和英荷皇家壳牌，已经实现了多国经营。但全球化公司成为一种普遍的现象则是在20世纪60年代中期以后。今天，很少有公司没有国际性的业务。尽管实际上进行全球化经营相当普遍，但是没有一种被普遍接受的方法来描述全球化公司的不同类型。不同的作者对不同的类型有不同的叫法。但是，我们将使用如下几种类型来描述全球组织：跨国公司、多国公司、全球公司、无边界组织和初始全球化组织。[24]**跨国公司**（multinational corporation，MNC）是一个广泛的用词，它用来描述任一或所有类型的在多国维持经营的国际性公司。

多国公司（multidomestic corporation）是把管理权和决策权下放给东道国的跨国公司。这种类型的组织并不是复制本国的成功经验来管理国外的运营单位，而往往是在每个国家雇用当地人员来经营，并且根据该国独有的特征制定适当的营销战略。这一类型的全球组织反映了多国中心论。例如，雀巢食品公司——世界上最大的食品公司——就是一家多国公司。它的总部设在瑞士，其运营单位几乎遍及世界各国，但它的管理者仍然在使公司的产品迎合当地的消费者。雀巢在欧洲地区销售的产品与在美国和拉美市场销售的产品是不一样的。另一个多国公司的例子是菲多利公司——百事旗下的一家公司，在英国市场推出了多利多薯条，这种产品的口味和口感都不同于美国和加拿大的产品。许多消费品公司采用多国公司的形式管理全球企业，其原因是它们必须改良产品和服务，以满足当地市场的需求。

还有一种被称为**全球公司**（global company）的跨国公司，它的管理权和其他决策权都集中在母国公司中。这些公司把世界市场看作一个整体，它们关注的是如何实现全球化的效率。虽然这些公司拥有巨额的全球资产，但是对整个公司有着潜在影响的管理决策是由母国公司的总部制定的。索尼、德意志银行和美林都可以视为全球公司。

其他公司通过消除那些产生人为地理界限的结构划分来走向全球化。这种类型的全球组织称为**跨国或无边界组织**（transnational or borderless organization）。无边界组织采用全球中心论来处理全球业务。[25]例如，IBM不再以国家为基础划分组织结构，而是组成了产业集群。此外，西班牙电信（Spain's Telefonica）消除了马德里总部与各地电话公司之间在地理上的结构划分，并将根据诸如互联网服务、移动电话和媒体公司之类的业务范围来组织公司。无边界管理是组织在提高其全球竞争市场上的效率和效果的一种尝试。[26]

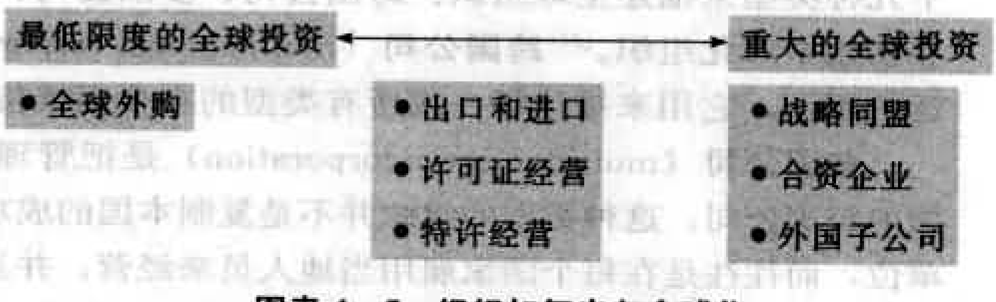
我们对全球组织类型的划分倾向于用来描述大型的全球企业。但是，也有越来越多的被称为**初始全球化组织**（born globals）的企业选择从一开始就实行全球化。[27]这些公司（也被称为新的全球企业）调拨主要资源（材料、人员、资金）在多国开展业务，它们可能在国际商务中继续发挥更重要的作用。

组织如何走向全球化

在组织走向全球化的过程中，它们根据开展全球业务所处的阶段选择不同的方式（见图表4—5）。在全球化的初始阶段，管理者采用的是不需要大量资金投入就可以进入国际市场的方式。在这一阶段，公司可能采取**全球外购**

www.TopSage.com

(global sourcing) 的方式开始全球经营，也就是从国外购买最廉价的材料和劳动力。它们的目标是：利用更低的成本获得更大的竞争优势。例如，麻省总医院邀请印度的放射学家来解释 CT 扫描机的使用。[28] 虽然全球外购通常是走向全球化的第一步，但是由于它所带来的竞争优势，许多组织即使野心再大也仍然采用了这种方法。然而，除了全球外购，野心家要实现的每一阶段都需要更多的投资，这样一来，组织也将承担更多的风险。



图表 4—5 组织如何走向全球化

接下来，管理当局进入国际市场的方式是将产品**出口** (exporting) 到其他国家——即在国内制造产品，并将产品销往国外。这是走向全球化的被动的第一步。此外，一个组织最初也可能采用**进口** (importing) 产品的方式来走向全球化，也就是说，把海外制造的产品销往国内。出口和进口都只是成为全球企业的萌芽阶段，所涉及的投资和风险都是最小的。大多数组织，尤其是小企业，继续通过进出口业务的方式实现全球经营。例如，Haribhai's Spice Emporium (收入在 700 万美元左右)，南非德班市的一家小企业，将调味品和大米销往整个非洲、欧洲和美国。但是，一些组织已经通过进口或出口建立了一些价值数百万美元的企业，Pier 1 Imports 公司也是这样做的。这家公司从 40 多个国家进口产品，并在北美 1 100 多家商店销售。

最后，在进行全球化经营的初级阶段，管理者可以采用许可证经营和特许经营这两种相似的方式。它们都是通过一次性支付或按销售提取一定费用，从而给予其他组织商标、技术或产品规范的使用权。唯一的区别是**许可证经营** (licensing) 主要用于为其他公司生产和销售产品的制造业组织，而**特许经营** (franchising) 用于使用其他公司的名牌或经营理念的服务业组织。例如，泰国的消费者可以享受到 Bob's Big Boy 的汉堡，菲律宾人可以享用 Shakey's Pizza 的美食，而马来西亚人也能享受 Schlotzky 的三明治——这一切都源于特许经营。此外，Anheuser-Busch 授予了加拿大的 Labatt、墨西哥的 Modelo 和日本的 Kirin 公司酿造和销售百威啤酒的许可证。

一般来说，一旦组织已经开展了全球化经营并从国际市场上获得了经验，管理者可能会决定更多地利用直接投资。其中，他们可以采取战略同盟的方式。**战略同盟** (strategic alliance) 是一个组织与外国公司建立的伙伴关系，双方在开发新产品或组建生产机构时共享资源和知识。同盟双方共担风险，共享收益。例如，美国的 IBM、日本的东芝和德国的西门子结成伙伴关系以开发新一代的电脑芯片。**合资企业** (joint venture) 是一种特殊的战略同盟，即双方为了某个企业目标，一致同意成立一个自主经营、独立的组织。例如，惠普公司在全球范围内与各种供应商组建了大量的合资公司，从而为计算机设备开发出不同的零部件。相对于公司自己独立投资来说，这种伙伴关系为公司的全球竞争提供了一种快速、低成本的方式。

www.TopSage.com

最后，管理当局可以通过建立**外国子公司**（foreign subsidiary）——自主经营而又独立的生产机构或办事处——在国外直接投资。这一子公司可以按照多国公司（国内控制）、全球公司（集中控制）的方式进行管理。正如你可能猜测到的一样，这种形式投入的资源是最多的，面临的风险也是最大的。例如，伊利诺伊州的 United Plastics Group 在中国苏州开设了三个注塑工厂，它还打算至少再建两个。公司负责业务发展的执行副总裁查克·维拉（Chuck Villa）认为，这个水平的投资是必要的，因为“它实现了我们成为全球客户的全球供应商的使命”。[29]

管理信息技术　全球环境中的信息技术

全球管理者开始利用信息技术的力量。[30]例如，Dresdner Kleinwort Wasserstein 是伦敦的一家金融服务公司，当它发现电子邮件对于员工的合作没有任何作用时，公司开始使用**维客**（允许任何人访问，并可以增加、删除或编辑其内容的一种网站）和**博客**（网络日志，一般是针对一个特定的对象），并把它作为 1 500 名员工按时创建、修改、评论和检查项目的方法。结果呢？电子邮件流量下降了 75%，会议时间大幅度减少，团队成员的生产率提高了。韩国三星电子公司利用与供应商和零售商的网络连接来帮助自身改进需求的预测，这使存货时间从 80 天缩减到了 2 周左右。还有许多其他的例子，它们都阐明了信息技术对全球组织的重要性。

当全球管理者利用信息技术的优势时，他们的地理位置会不会对此有影响？从网络使用的统计数据中，可能会看到很有意思的内容。下面的表格总结了世界不同地区的统计数据。你对这些结果感到惊奇吗？虽然我们不能得出网络使用率最高的国家其组织更多使用了信息技术的结论，也不能假设其成立，但是，它确实引出了一些问题，例如，未来最有效率和最有效果地管理信息技术的想法与创意出自哪里？

世界网络使用和人口统计数据

世界地区	人口数量（2006 Est.）	人口占世界人口的比例（%）	网络使用最新数据	人口百分比（渗透）（%）	使用占世界的比例（%）	2000—2005 年使用的增长（%）
非洲	915 210 928	14.1	23 649 000	2.5	2.2	403.7
亚洲	3 667 774 066	56.4	364 270 713	9.9	35.7	218.7
欧洲	807 289 020	12.4	291 600 898	35.9	28.5	176.1
中东	190 084 161	2.9	18 203 500	9.6	1.8	454.2
北美	331 473 276	5.1	227 303 680	68.1	22.2	108.9
拉美/加勒比海	553 908 632	8.5	79 962 809	14.3	7.8	337.4
大洋洲/澳大利亚	33 956 977	0.5	17 872 707	52.9	1.8	132.2
世界总数	6 499 697 060	100.0	1 022 863 307	15.7	100.0	182.0

注：(1) 2006 年 3 月 31 日更新了有关世界网络使用和人口统计数据。(2) 点击世界每一个地区，以获取详细的地区信息。(3) 人口数量的统计基于世界地区索引网站上的数据。(4) 有关网络使用的数据来自 Nielsen/NetRatings、国际通信联合会、当地的 NICs 和其他可靠来源公布的数据。(5) 有关定义、帮助等，参阅网站上网指南。(6) 可以引用网站上的信息，但要给予适当的费用并与 www.internetworldstats.com 建立积极的联系。© Copyright 2006，Miniwatts Marketing Group. All rights reserved.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

在全球环境中进行管理

此刻假设你是一位美国经理，你准备到一家全球组织的国外分支机构工作。你知道你的环境将与国内的不同，但二者的差异会达到什么程度呢？你应当注意些什么？

任何一位发觉自己处于一个陌生国家的管理者都面临着新的挑战。在这一节中，我们将考察这些挑战，并对如何作出反应提供一些指导。虽然我们将以一位美国管理者的视角来展开我们的讨论，但是我们的分析框架能为任何在国外环境中经营的管理者使用，不受国籍之限。

□ 法律—政治环境

美国的管理者习惯于稳定的法律和政治体系。在这一体系中，变化是缓慢的，法律和政治程序是完善的，选举是定期举行的，即使总统大选后的政党变化也不会引起快速的、根本的改变。由于支配个人和机构行为的法律是稳定的，因此就可以进行准确的预测，而其他国家并非都是如此。在全球组织任职的管理者必须熟知他们经营业务的国家所特有的法律体系。

一些国家的政府在相当长的历史时间内都是不稳定的。德意志银行通过对全球政治风险进行分析，把国家划分为不同的稳定性类型：最高、高、中、低和不稳定的状况。稳定性高的国家包括澳大利亚、德国、日本、西班牙和美国。稳定性低的国家包括阿富汗、波斯尼亚和黑塞哥维那、莫桑比克、尼日利亚和朝鲜。[31] 这些国家的企业管理者由于政治不稳定而面临高度不确定性。政治干预也是众多亚洲国家现实生活的一个方面。例如，许多大型企业推迟了它们在中国开展业务的时间，原因是中国政府对这些组织的行为及其行为方式仍然在施加过多的控制。随着中国消费者力量的增强，中国政府的态度可能会发生变化。

法律—政治环境并非只有不稳定或具有革命性才会引起管理者的注意。事实上，一个国家法律或政治体系与美国的差异才是重要的。管理者如果希望了解他们经营中的约束以及存在的机会，就必须认识这些差异。

? 关于道德的批判性思考

国外的产品标签法往往较为宽松。作为一位美国药品公司的产品经理，你需要对一种新药品的盈利能力负责，而这种药品的副作用虽然还不足以致命，但却有可能很严重。在标签上增加这条信息，或者甚至在包装上进行提示，都将在很大程度上增加产品的成本，威胁到利润空间。你将怎么做呢？为什么会这么做？又是什么因素影响你的决策呢？

□ 经济环境

全球管理者在其他国家开展业务必须了解一些经济因素。首先，要知道所

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

在国家的经济体制类型。两种主要的经济体制是：市场经济和计划经济。在市场经济（market economy）中，资源主要是由私营企业所掌握和控制。在计划经济（command economy）中，经济决策由中央政府决定。事实上，没有一种经济是纯市场或纯计划的。例如，英美两国都处于市场经济的一端，但是它们政府的控制很少。又如，越南和朝鲜的经济在更大程度上以控制为基础。还有中国，这个国家正从偏重以控制为基础向偏重以市场为基础转化。为什么管理者必须了解一个国家经济体制的情况呢？因为这可能会约束他们的决策和行为。管理者必须了解的其他经济因素包括汇率、通货膨胀和不同的税收政策。

一个全球化公司的利润会受本国货币及其经营所在国货币的比值的影响而发生剧烈的变化。例如，通用汽车公司为2005年夏季中国人民币的升值而欢欣雀跃，尽管人民币升值会增加它所购买的中国制造的零部件的成本。为什么通用汽车公司会为更高的成本而高兴呢？因为人民币的升值也会导致日元升值，由此可以打击它的竞争对手丰田汽车公司。[32]一国货币任意幅度的升值都能影响管理者的决策和公司的利润水平。

通货膨胀意味着产品和服务价格持续上升。同时，它还会影响利率、汇率、生活成本和对国家政治经济体制的总体信任。在大多数发展中国家，物价比20世纪90年代末要上涨得慢，尽管通货膨胀率能够也确实发生了剧烈的变化。[33]《世界概况》（World Factbook）表明，通货膨胀率的变化范围从－3.6%（瑙鲁）到246%（津巴布韦）不等。[34]管理者必须密切注视通货膨胀趋势以作出明智的决策，并预测国家货币政策任何可能的变化。

最后，不同的税收政策也是全球管理者的一个主要担忧。一些东道国比该组织母国的约束更多，而有的则宽松一些。仅有一点可以肯定的是，国与国之间的税收规则不尽相同。管理者需要准确地知道他们经营所在国的各种税收规则，从而将企业的全部税收义务减至最少。

文化环境

一家大型的国际石油公司发现它墨西哥一个工厂的员工生产率下降了20%，它派一名美国管理者去查明原因。在与一些员工交谈之后，这位管理者发现，公司过去每个月都会在停车场为所有员工及其家属举办一个喜庆日。另一名美国管理者取消了这个喜庆日，认为那是在浪费时间和金钱。而员工从中捕获到的信息是，公司再也不关心他们的家庭。当恢复喜庆日之后，生产率开始上升，员工士气开始高涨。

在惠普，由美国和法国工程师组成的跨国团队被委派共同开发一个软件工程。美国的工程师给法国的同事发送了长篇幅、详细的邮件。法国工程师认为冗长的邮件是美国人自认为高人一等的表现，他们快速、简短地回了邮件。这使得美国工程师认为法国人向他们隐瞒了一些情况。局面的失控对产出产生了消极的影响，直到团队成员经历了文化培训之后才有所改善。[35]

正如我们从第3章了解到的那样，组织有不同的文化。人类学家也一直在告诉我们，国家也有文化。民族文化（national culture）是一个国家的居民共有的价值观，这些价值观塑造了他们的行为以及他们看待世界的方式。[36]

www.TopSage.com

TopSage.com 大家网

对于管理者来说，国家文化和组织文化何者更为重要呢？例如，德国的一家IBM公司是更有可能反映德国的民族文化，还是IBM的公司文化呢？研究表明，民族文化对员工的影响要大于组织文化的影响。[37]在慕尼黑的一家IBM公司工作的德国雇员，受德国文化的影响将比受IBM文化的影响大。这就意味着，与组织文化对管理实践的影响相比，民族文化更具有影响力。

各国间法律、政治和经济的差异是相当明显的。在美国工作的日本主管或在日本工作的美国管理者，都能毫不费力地从派驻国的法律或税收政策中获得有关差异的信息。但要获得一个国家文化差异的信息却没那么轻松！主要原因是当地居民很难向外地人解释本国独一无二的文化特征。如果你是土生土长的美国人，你会如何描述美国文化呢？也就是说，美国人具有什么样的特征呢？思考一下，然后对照图表4—6所列的各点，看一看你能识别出其中的哪几点。

- 美国人非常不拘小节。即使人们在年龄或社会地位上有很大的差异，他们一般也不会受到不同的对待。
- 美国人很直率。他们说话不会拐弯抹角，对一些外国人来说，这可能显得很唐突，甚至被认为是粗鲁的行为。
- 美国人富于竞争性。一些外国人可能会发现美国人武断或专横。
- 美国人追求成就。无论是工作还是比赛，他们都喜欢记录成绩。他们注重成功。
- 美国人是独立的和利己的。他们高度评价自由并相信个人能改变和掌握自己的命运。
- 美国人是好问者。他们好提问题，甚至向他们刚遇到的生人提很多问题，有些问题似乎毫无意义（过得好吗？）或属于个人隐私（你做的是什么工作？）。
- 美国人不喜欢沉默。他们宁愿谈论天气也不愿沉默。
- 美国人注重守时。他们记录约会日程并按日程计划和时间表生活。
- 美国人讲究整洁。他们常洗澡，去掉身上的异味并穿上整洁的衣服。

图表4—6 美国人是什么样的

资料来源：Based on M. Ernest (ed.), *Predeparture Orientation Handbook: For Foreign Students and Scholars Planning to Study in the United States* (Washington, DC: U.S. Information Agency, Bureau of Cultural Affairs, 1984), pp. 103 - 105; A. Bennett, "American Culture Is Often a Puzzle for Foreign Managers in the U.S.," *Wall Street Journal*, February 12, 1986, p. 29; "Don't Think Our Way's the Only Way," *The Pryor Report*, February 1988, p. 9; and B. J. Wattenberg, "The Attitudes behind American Exceptionalism," *U.S. News & World Report*, August 7, 1989, p. 25.

聚焦领导

不同地方的领导不同：民族文化在有效领导中的作用

领导是否会受到文化的约束？[38]这是全球化组织努力想要解决的问题，也是霍夫斯泰德的研究和GLOBE研究项目试图回答的问题。事实上，GLOBE研究项目被称为"有关全球领导的最雄心勃勃的研究"。

一方面，人们认为领导者应当调整他们的风格以适应不同的民族文化。例如，在美国有效的风格，在德国和中国就不一定有效了。或者，领导者应当使他们的处理方式适应当地的文化环境。霍夫斯泰德和GLOBE的研究都指出，领导者进行管理时必须考虑文化的差异。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

但是，GLOBE研究项目识别了人们普遍认为可取的22种领导者行为和8种不可取的领导者行为。它们在下面的内容中有所说明。

关于民族文化在有效领导中的作用，我们能得出什么结论？公平地说，尽管在跨文化的有效领导方面，国与国之间存在差异，但是，也会有相似之处。成为全球领导者的关键在于要具有全球化的心态，并表现出文化的适应性和灵活性。

领导有效性的文化视角

下面是一部分领导属性，其与圆括号中的主要领导维度相对应。

领导有效性的一般促进因素

- 可靠、公正、诚实（正直）
- 有先见之明并提前计划（领袖魅力—愿景）
- 积极乐观、有活力、激励他人、树立自信（领袖魅力—激励）
- 善于交流、知识渊博的协调者和团队整合者（团队建设者）

领导有效性的一般障碍物

- 离群、反社会（自我保护）
- 不愿意合作、脾气急躁（恶意）
- 独裁专制（独裁）

文化可能赞同的领导特质

- 个人主义（自主）
- 具有地位意识（地位意识）
- 敢担风险（领袖魅力，牺牲自我）

资料来源：M. Javidan，P. W. Dorfman，M. S. deLuque，and R. J. House，"In the Eye of the Beholder：Cross-Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE，" *Academy of Management Perspective*，February 2006，p. 75.

□ 霍夫斯泰德评估文化的框架

格尔特·霍夫斯泰德（Geert Hofstede）提出了很有价值的框架，有助于管理者更好地理解民族文化间的差异。他的研究发现，管理者和员工在民族文化的五个维度方面表现不同。这五个维度包括：

个人主义与集体主义 个人主义是个体倾向于个人行动而不是作为群体成员行动的程度。在个人主义社会中，人们只关心自己和直系亲属的利益。在一个允许个人有相当大自由度的社会中这样做是可能的。与个人主义相反的是集体主义，它以一种紧密结合的社会结构为特征。在这一结构中，人们希望群体中的其他人（诸如家庭或一个组织）在他们有困难时帮助并保护他们。

权力差距 社会如何处理这种不平等呢？霍夫斯泰德使用权力差距这一术语作为衡量社会接受机构和组织内权力分配不平等程度的尺度。一个权力差距大的社会接受组织内权力的巨大差别，员工对权威显示出极大的尊敬。称号、头衔及地位是极其重要的。相反，权力差距小的社会尽可能地淡化不平等。上级仍拥有权威，但员工并不惧怕或敬畏老板。

不确定性规避 不确定性规避描述的是人们承受风险和非例行情况的程度。在不确定性规避程度低的社会中，人们或多或少都会对风险泰然处之。他们相对来说更能容忍不同于自己的行为和意见，因为他们并未感到受到了威胁。另

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

一方面，在不确定性规避程度高的社会中，人们感到自己受到了不确定性和模糊性的威胁，并感到高度焦虑，具体表现为神经紧张、高度压力和进取心。

生活的数量与质量 与个人主义和集体主义一样，民族文化的第四个维度也分为两个方面。有的民族文化强调生活的数量，其特征表现为过分自信以及追求金钱和物质财富。有的民族文化则强调生活的质量，这种文化重视人与人之间的关系，并表现出对他人幸福的敏感和关心。[39]

长期与短期导向性 这个文化属性考察的是一个国家对生活和工作的取向。在长期导向性文化中，人们期待未来，重视节约和持之以恒。而且，在这种文化中，休闲时间并不是那么重要，人们相信生命中最重要的事件将在未来发生。短期导向性重视过去和现在，强调尊重传统和履行社会义务。休闲时间很重要，而且人们相信生命中最重要的事件发生在过去或现在。

虽然我们无法回顾霍夫斯泰德对其所研究的国家的所有结论，但是我们在图表 4—7 中列出了 12 个国家作为例子。长期导向性变量没有包括在表格当中，因为有些国家的分数没有记录在内。但是，长期导向性分数得分较高的前五个国家和地区是中国大陆、中国香港、中国台湾、日本和韩国。而诸如瑞典、德国、澳大利亚、美国、英国和加拿大等国家长期导向性分数比较低，这反映了它们更倾向于短期导向性。[40]

国家	个人主义/集体主义	权力差距	不确定性规避	生活的数量/质量
澳大利亚	个人主义	小	中	强
加拿大	个人主义	中	低	中
英格兰	个人主义	小	中	强
法国	个人主义	大	高	弱
希腊	集体主义	大	高	中
意大利	个人主义	中	高	强
日本	集体主义	中	高	强
墨西哥	集体主义	大	高	强
新加坡	集体主义	大	低	中
瑞典	个人主义	小	低	弱
美国	个人主义	小	低	强
委内瑞拉	集体主义	大	高	强

* 弱的生活的数量相当于高的生活的质量。

图表 4—7 霍夫斯泰德文化维度的一些例子

资料来源：Based on G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, Summer 1980, pp. 42 - 63.

□ 评价文化的 GLOBE 框架

虽然霍夫斯泰德的文化维度是区分民族文化的主要框架，但是这个框架所依据的大部分数据已经有些过时了。从霍夫斯泰德最初的研究到现在，全球环境发生了很多变化，需要对文化维度有新的评价框架，GLOBE 研究项目应运而生。[41]

GLOBE（全球领导和组织行为的有效性）研究项目始于 1993 年，一直致力于跨文化领导行为的调查研究。通过处理来自 62 个国家 18 000 多名中层管

www.TopSage.com

TopSage.com

理者的数据，GLOBE团队识别了区分民族文化的九个维度。

• 决断性：一个社会鼓励人们能吃苦耐劳、勇敢面对、果断和提高竞争力的程度。这实质上就是霍夫斯泰德的生活的数量维度。

• 未来导向：一个社会鼓舞和奖励诸如计划、投资未来和推迟分红等以未来为导向的行为的程度。这实质上就是霍夫斯泰德的长期/短期导向性。

• 性别差异：一个社会充分重视性别角色差异的程度。性别角色差异可以通过女性的地位高低和所承担的决策责任的大小来衡量。

• 不确定性规避：与霍夫斯泰德的描述相似，GLOBE团队把这个维度定义为一个社会依靠社会规则和程序减少未来事件不可预见性的程度。

• 权力差距：如同霍夫斯泰德所述，GLOBE团队把它定义为一个社会的成员接受权力分配不平等的程度。

• 个人主义/集体主义：如同霍夫斯泰德所述，GLOBE团队把它定义为社会制度鼓励个人融入组织和社会团体的程度。

• 圈内集体主义：与关注社会制度相比，这个维度是指一个社会的成员以其小团体成员身份而自豪的程度，像他们的家庭、交际圈、所工作的组织。

• 绩效导向：这个维度涉及的是一个社会鼓舞和激励群体成员改进并取得杰出绩效的程度。

• 人性导向：这个维度被定义为一个社会鼓舞和激励个人对他人公平、无私、宽容、关爱和友善的程度。这与霍夫斯泰德的生活的质量维度相似。

根据这九个维度，在对不同国家和地区划分等级的过程中，GLOBE给了我们什么启示？图表4—8提供了例子。

维度	级别低的国家/地区	级别中等的国家/地区	级别高的国家/地区
决断性	瑞典	埃及	西班牙
	新西兰	爱尔兰	美国
	瑞士	菲律宾	希腊
未来导向	俄罗斯	斯洛文尼亚	丹麦
	阿根廷	埃及	加拿大
	波兰	爱尔兰	荷兰
性别差异	瑞典	意大利	韩国
	丹麦	巴西	埃及
	斯洛文尼亚	阿根廷	摩洛哥
不确定性规避	俄罗斯	以色列	奥地利
	匈牙利	美国	丹麦
	玻利维亚	墨西哥	德国
权力差距	丹麦	英格兰	俄罗斯
	荷兰	法国	西班牙
	南非	巴西	泰国
个人主义/集体主义*	丹麦	中国香港	希腊
	新加坡	美国	匈牙利
	日本	埃及	德国
圈内集体主义	丹麦	日本	埃及
	瑞典	以色列	中国大陆
	新西兰	卡塔尔	摩洛哥

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

(续前图表)

维度	级别低的国家/地区	级别中等的国家/地区	级别高的国家/地区
绩效导向	俄罗斯 阿根廷 希腊	瑞典 以色列 西班牙	美国 中国台湾 新西兰
人性导向	德国 西班牙 法国	中国香港 瑞典 中国台湾	印度尼西亚 埃及 马来西亚

*级别低表示其是集体主义的国家和地区。

图表 4—8 GLOBE 研究项目

资料来源：M. Javidan and R. J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE," *Organizational Dynamics*, Spring 2001, pp. 289-305. Copyright © 2001. Reprinted with permission from Elsevier.

GLOBE 研究项目给管理者提供了其他信息，帮助他们识别和管理文化差异。它只是拓展了霍夫斯泰德的工作，而没有取代它。实际上，GLOBE 研究项目证明了霍夫斯泰德的五个维度仍然有效，但它同时也增添了一些新的文化维度，给我们提供了对于民族文化特征新的描述。

□当今世界的全球管理

Sukhoi 是俄罗斯喷气式飞机的制造者，它因制造了军事喷气式战斗机而闻名。Sukhoi 打算为国内外市场制造客机，但是它可能会发现，商品市场的需求有很大的不同。日产汽车公司向中国限量出口了一批美国造的贵士（Quest）小型箱式货车。这个举动反映日本的汽车制造商已经深深地融入了美国的经济。由于高成本，丹麦玩具制造商乐高集团把生产从瑞士的一个工厂转移到了捷克共和国。在印度的班加罗尔，通用电气集团投资 8 000 多万美元创建了美国本土以外最大的一个研究中心。这个举动的风险在 2002 年夏季印度和巴基斯坦险些交火的时候变得相当明显。而且，从 2006 年开始，全球电子工业要遵守被称为 RoHS（对危险性材料的限制）的新欧洲规定，它在极大程度上禁止了铅、镉、汞和阻燃剂在大多数电子电器产品上的应用。[42]今天，开展全球化经营不是那么容易。管理者面临着严峻的挑战，这些挑战来自全球化的开放性和大量的文化差异。

世界正在大力推进全球化进程，拥护者也称赞全球化所带来的经济和社会利益。但是，也正是由于全球化运作所必需的开放性，它也带来了很多挑战。迪拜公司关于收购一些美国机场的提议所引发的骚动表明了开放经济和国界所引起的关注和恐惧。[43]开放性带来了哪些挑战？其中一个挑战是由一个真正全球的恐怖网络所加剧的恐怖主义威胁。全球化意味着开放贸易，冲破分隔国家的地区障碍。但是，开放也意味着向好的事物同时也向坏的事物开放。从菲律宾、英国到以色列、巴基斯坦，组织和员工面临着遭受恐怖袭击的威胁。另一个开放性的挑战是贸易国之间的经济依赖性。如果一个国家的经济衰退了，它可能对与之有业务联系的其他国家产生多米诺骨牌效应。但是，到目前为止，这还没有发生过，世界经济表现得很有弹性，而且还有诸如世界贸易组织等适

www.TopSage.com

TopSage.com

当的机制来隔离和解决潜在的问题。

但是，管理者必须要有所准备，面临的挑战不仅仅来自开放性。对于管理者而言，更严峻的挑战是根深蒂固的强大的文化差异，包括习俗、历史、宗教信仰和价值观。在这样的环境中进行管理是相当错综复杂的。虽然全球化因其带来的经济利益长期以来受到褒奖，但是有一些人认为全球化只不过是美国化的缩影，也就是说，他们认为美国文化价值观和商业理念的方式正逐步在全世界盛行。[44]而且，美国化的支持者希望其他人能看到美国社会和商业是多么进步、有效、勤勉和自由，并仿效这种做事的方式。但是，评论家声称，“万能的美元想把美国方式推行到每一个国家和地区”的观点引发了很多问题。[45]历史充满了文化间的冲突，而我们这个时代所具有的独特特征又是速度和休闲，这也导致了误解、分歧的产生和升级。网络、电视等其他媒体和全球航空旅行把美国的娱乐方式、产品和行为的精华及糟粕带到了世界的每一个角落。对于那些不喜欢美国人的所作所为的人而言，这会导致愤恨、厌恶、怀疑甚至是深恶痛绝。

要想在今天的全球环境中成功地进行管理，需要异于常人的敏感度和判断力。任何国家的管理者都必须知道人们（不仅仅是可能持相同意见的人，更重要的是那些可能持不同意见的人）是如何看待他们的决策和行为的。为了顾及到这些不同的观点，管理者必须调整他们的领导风格和改变他们的管理方式。而且，当他们尽可能有效率和有效果地达成组织目标时，他们必须这样做。

成为一名管理者

√尽可能多地学习有关其他国家的知识。

√熟悉当前全球的政治、经济和文化问题。

√如果有机会，在你的课堂作业或报告（这个课程或别的课程）中描述全球问题或全球公司。

√与国外的教授或学生交谈，并向他们询问他们国家的商业情况。

√如果有机会，去别的国家旅游。

√看一场国外的电影。

管理者对“管理者困境”的回应

罗纳德·海姆勒（Ronald Heimler）

Walter Heimler 公司总裁，纽约；LIM 学院和长岛大学副教授，纽约；加州州立大学讲师，Pomona，加利福尼亚

在洛雷娜所在的时装行业和我所在的时尚珠宝行业，到达市场的速度对于降低风险和满足顾客需求都是至关重要的。Zara 通过使用信息技术、关注雇员和顾客的情况，对当前零售时装的需求作出反应。但是，随着公司快速地进行全球扩张，跨文化的挑战开始出现。作为一名积极主动的管理者，洛雷娜应该“全球性地思考，局部性地采取行动”。

她可能会考虑在仓库中组建由熟悉不同地点和文化的雇员所组成的团队。这样，这些团队可以通过 Zara 的内联网共享关于不同地区的具体文化背景的信息。利用这些信息，Zara 能够使其供应和物流能力与他们所处的具体市场相匹配。此外，这些团队能够利用他们的文化视角来解读每一个地点的销售信息，并把这些因素融入设计和生产过程中。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

思考题

1. 无边界组织对管理造成的潜在影响是什么？

2. 本章所述的霍夫斯泰德结构框架，能用于指导泰国一家医院或委内瑞拉一个政府机构的管理者吗？试讨论之。

3. 比较组织走向全球化的各种方式的优缺点。

4. 一位从墨西哥调往美国管理位于亚利桑那州的一家制造厂的管理者，可能遇到哪些挑战？对于一位从美国调往墨西哥瓜达拉哈拉市的管理者来说，是否会遇到相同的挑战？试讨论之。

5. 你认为全球环境已经在哪些方面改变了组织甄选和培训管理者的方式？互联网对此有何影响？试讨论之。

□ 案例应用

当"是"不一定意味着"是"，"不"不一定意味着"不"时

一个重大的芯片生产工程启动了一个多月后，Adaptec公司负责工程的副总裁戴维·萨默斯（David Sommers）察觉到公司的印度工程师没有完成工程项目的紧迫感。在苏格兰高地，McTavish's Kitchens的总经理比尔·马修斯（Bill Matthews）对他的员工感到很满意，这些员工包括来自德国、瑞典和斯洛伐克的厨师和大部分来自波兰的服务员。其他高地的酒店和旅馆也有许多东欧的员工。尽管存在明显的语言障碍，但是苏格兰的雇主还是找到了有助于外国员工适应环境并取得成功的方法。当诺基亚论坛副总裁李·埃普汀（Lee Epting）给芬兰观众做演示并要求他们作出评价时，他被告知"做得好"。根据他对这句话的理解，他认为这次演示还凑合，一点都不壮观。但是，因为芬兰人比美国人要安静和矜持，所以那个回应实际上意味着"棒极了，规模很庞大"。位于芝加哥的Phoenix Electric Manufacturing Company在中国的苏州开设了两家工厂，其董事长约翰·S·班克（John S. Bank）正在考虑迁移到中国的许多公司都会面临的问题：理解中国工人对待工作的方式，以及培养中国人的管理才能。

要成为一名成功的全球管理者是不容易的，特别是有时候要处理文化的差异。Wilson Learning Worldwide的研究指出，"文化就像是一座冰山，我们只能看见露出水面的15%，即食物、外貌和语言"。虽然这一部分本身是错综复杂的，但是管理者需要特别关注的是最初并不明显的冰山85%的部分。这一部分包括什么？包括工作场所问题，像沟通风格、需要优先考虑的事情、角色期望、工作节奏、谈判的风格、非言语的沟通、计划的态度，等等。理解这些问题需要全球化的心态和技能。许多公司正依靠文化意识的培训来帮助它们达到这个目的。

Axcelis Technologies Company将一些工程项目外包给了印度，同时使美

www.TopSage.com

TopSage.com

国本土员工开始接受培训。在这个培训计划中，他们扮演情节中的角色，一个人扮演印度人，另一个扮演其美国的同事。公司人力资源部的一名经理说："开始我很疑惑，很想知道我能从课堂上学到什么。事实证明，它确实让我受益匪浅。在美国，并不是每个人都会像我们这样做。"在中国，像联邦快递这样成功的公司也对培训进行了大量的投资，以使员工（如司机、工程师、销售人员等）融入这个全球化的组织，并保持他们的积极性，防止他们跳槽。你应当使公司成为员工愿意留下来的地方。在今天的世界里，成功的管理者必须学会识别并理解文化的差异，知道如何与不同国家的员工一起有效率和有效果地工作。

[讨论问题]

1. 你认为最支持、最能促进、最鼓励文化意识的全球态度是什么？解释一下。

2. 当公司为员工制定合适的文化意识培训时，政治、法律和经济因素的差异会对此有影响吗？请解释。

3. 挑选案例中提到的一个国家，对其进行一些文化研究。关于这个国家的文化，你有什么发现？这些信息如何影响管理者在这个国家开展计划、组织、领导和控制的方式？

4. 英国公司 Kwintessential 的网站（www.kwintessential.co.uk/resources/culture-tests.html）上有一些文化知识的问答游戏。登录公司的网站，尝试着做两三道题。你对你的分数感到惊奇吗？你的分数说明了你的文化意识处于一个什么情况？

5. 你会给予一个没有什么全球化经验的管理者什么建议？

资料来源：M. A. Prospero, "Attitude Adjustment," *Fast Company*, December 2005, p. 107; D. Roberts and M. Arndt, "It's Getting Hotter in the East," *Business Week*, August 22/29, 2005, pp. 78-81; M. Champion, "Scotland Looks East for Labor," *Wall Street Journal*, July 7, 2005, p. A11; L. Bower, "Cultural Awareness Aids Business Relations," *Springfield Business Journal*, April 4-10, 2005, p. 59; R. Rosmarin, "Mountain View Masala," *Business 2.0*, March 2005, pp. 54-56; and P-W Tam, "Culture Course," *Wall Street Journal*, May 25, 2004, pp. B1+.

□"谁是所有者"小测验的答案

1. c. 英国

2000 年 4 月，联合利华公司收购了本 & 杰里冰淇淋公司。

2. d. 法国

Bic 笔是法国公司 Société BIC 的产品。

3. c. 美国

Rajah 调味品是 Lea&Perrins 公司的产品，2005 年 6 月，亨氏公司兼并了这家公司。

4. a. 法国

RCA 电视机是由法国的汤姆逊多媒体公司制造的。

5. d. 英国

四季宝花生酱是百事福食品公司（BestFoods）的产品，该公司于 2000 年

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

被联合利华公司收购。

6. a. 美国

Godiva 巧克力是金宝汤公司(Campbell Soup Company)的一项业务。

7. b. 墨西哥

Grupo Bimbo 是世界上最大的面包房之一,它在 2002 年获得了制作和分销 Boboli Pizza Crust 的权利。

8. c. 美国

博朗电动剃须刀是吉列公司(Gillette)的一项产品,该公司于 2005 年 10 月被宝洁公司收购。

9. a. 中国

2005 年 5 月,联想集团(前身是联想有限公司,由中国政府监管,持有联想的大部分股票)并购了 IBM 的 PC 机部门。

10. b. 加拿大

2004 年 7 月,Eckerd 公司把大部分的药店出售给了加拿大最大的零售商之一 Jean Coutu Group。

11. c. 瑞士

2002 年,雀巢公司收购了 Lean Cuisine 冷冻食品的制造商。

12. d. 英国

Cadbury Schweppes PLC 拥有 Dr. Pepper/7-Up 业务。

13. b. 英国

立顿奶茶是百事福食品公司的产品,该公司于 2000 年被联合利华收购。

14. d. 瑞士

哈根达斯冰淇淋是雀巢公司的产品,雀巢公司于 2002 年完全掌控了这个产品。

15. a. 美国

2003 年,消费品巨头宝洁公司获得了威娜的控股权。

[注释]

[1] Information from company Web site, www.inditex.com, February 16, 2006; P. Bhatnagar, "Liz Claiborne in Kuwait?" *CNN Money.com*, cnnmoney.com, February 8, 2006; D. Rushkoff, "Back in the Box," *Fast Company*, November 2005, p. 37; P. Bhatnagar, "Will Japan Knock Off the Gap?" *CNNMoney.com*, cnnmoney.com, August 23, 2005; R. Watson, "An Evolutionary Approach to Innovation," *Fast Company*, www.fastcompany.com, August 9, 2004; M. Tchong, "Why Fast Is in Retail Fashion," *Fast Company*, www.fastcompany.com, July 26, 2004; S. Godin, "The Scarcity Shortage," *Fast Company*, December 2003, p. 121; and J. M. Folpe, "Zara Has a Made-to-Order Plan for Success," *Fortune*, cnnmoney.com, September 4, 2000.

[2] G. Koretz, "Things Go Better with Multinationals—Except Jobs," *BusinessWeek*, May 2, 1994, p. 20.

[3] The idea for this quiz adapted from R. M. Hodgetts and F. Luthans, *International Management*, 2d ed. (New York: McGraw-Hill, 1994).

[4] Reuters Limited, *USA Today Online*, www.usatoday.com, February 21, 2006; and "Learning the Lingo," *USA Today*, January 26, 2006, p. 1A.

[5] Ibid.

[6] N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. (Cincinnati: South-Western, 2002).

[7] M. R. F. Kets De Vries and E. Florent-Treacy, "Global Leadership from A to Z: Creating High Commitment Organizations," *Organizational Dynamics*, Spring 2002, pp. 295–309; P. R. Harris and R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 4th ed. (Houston: Gulf Publishing Co., 1996); R. T. Moran, P. R. Harris, and W. G. Stripp, *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals* (Houston: Gulf Publishing Co., 1993); Y. Wind, S. P. Douglas, and H. V. Perlmutter, "Guidelines for Developing International Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, April 1973, pp. 14–23; and H.V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World*

www.TopSage.com

Business, January–February 1969, pp. 9–18.

[8] A. K. Gupta and V. Govindarajan, "Cultivating a Global Mind-set," *Academy of Management Executive*, February 2002, pp. 117–118.

[9] *WTO Policy Issues for Parliamentarians*, document published by the World Trade Organization, available on the World Trade Organization Web site, www.wto.org, p. 1.

[10] European Union official Web site, europa.eu.int; M. Champion and M. Karnitschnig, "EU Clears Talks with Turkey on Membership," *Wall Street Journal*, October 4, 2005, p. A15; and B. Mitchener, "Ten New Members to Weigh In on Future of EU," *Wall Street Journal*, April 16, 2003, p. A16.

[11] G. Thomas Sims, "Uncommon Market," *Wall Street Journal*, November 1, 2005, pp. A1+.

[12] "State of Practical Preparations for the Future Enlargement of the Euro Area," europa.eu.int/euro, September 2005; and H. Cooper, "The Euro: What You Need to Know," *Wall Street Journal*, January 4, 1999, pp. A5+.

[13] P. Gumbel, "Euro-Division?" *Time Bonus Section*, July 2005, p. A18; N. Knox, "Leaders of Embattled EU Head to Washington," *USA Today*, June 20, 2005, p. A8; and N. Knox, "European Union Struggles with Constitution Rejection," *USA Today*, May 31, 2005, p. A10.

[14] D. Beachy, "A Decade of NAFTA," *Hispanic Business*, July/August 2004, pp. 42–44.

[15] E. Malkin, "Central American Trade Deal Is Being Delayed by Partners," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 2, 2006; J. McClenahen, "Pressures Dampening Outlook," *Industry Week*, October 2005, p. 13; and J. DeCordoba, J. Lyons, and L. Luhnow, "Despite CAFTA, U.S. Clout Wanes in Latin America," *Wall Street Journal*, July 29, 2005, p. A11.

[16] J. Forero, "U.S. and Colombia Reach Trade Deal After 2 Years of Talks," *New York Times Online*, www.nytimes.com, February 28, 2006.

[17] "Ministerial Declaration," Web site of the Free Trade Area of the Americas, www.ftaa-alca.org, January 23, 2006; and M. Moffett and J. D. McKinnon, "Failed Summit Casts Shadow on Global Trade Talks," *Wall Street Journal*, November 7, 2005, pp. A1+.

[18] J. Epstein, "The Bell Tolls for Mercosur," *Latin Trade*, January 2002, p. 20; R. Colitt, "Rain on Mercorsur's Parade," *Latin Trade*, March 2001, pp. 42–45; and C. Sims, "Chile Will Enter a Big South American Free-Trade Bloc," *New York Times*, June 26, 1996, p. C2.

[19] Information from ASEAN official Web site, www.aseansec.org.

[20] "2004–2007 Strategic Plan," *Commission of the African Union*, www.africa-union.org; and D. Kraft, "Leaders Question, Praise African Union," *Springfield News-Leader*, July 10, 2002, p. 8A.

[21] SAARC Official Web site, www.saarc-sec.org; and N. George, "South Asia Trade Zone in Works," *Springfield News-Leader*, January 4, 2004, p. 1E+.

[22] This section is based on materials from the World Trade Organization Web site, www.wto.org.

[23] These examples are taken from M. Maynard and J. W. Peters, "2 Asian Automakers Plan Ventures in 2 States Left by U.S. Carmakers," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 14, 2006; McDonald's Press Release, "First McDonald's Drive-Thru Opens in China," www.mcdonalds.com, December 10, 2005; L. Chang, "McDonald's Still Plans Growth in China, Despite Cuts in U.S.," *Wall Street Journal*, November 14, 2002, p. B10; C. Belton, "To Russia with Love: The Multinationals' Song," *BusinessWeek*, September 16, 2002, pp. 44–46; and P. J. Kiger, "How Deloitte Builds Global Expertise," *Workforce*, June 2002, p. 62.

[24] C. A. Barlett and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* 2e (Boston: Harvard Business School Press, 2002); and N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior* 4e (Cincinnati, OH: South-Western, 2002), pp. 9–11.

[25] P. F. Drucker, "The Global Economy and the Nation-State," *Foreign Affairs*, September–October, 1997, pp. 159–171.

[26] D. A. Aaker, *Developing Business Strategies* 5th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1998); and J. A. Byrne et al., "Borderless Management," *BusinessWeek*, May 23, 1994, pp. 24–26.

[27] G. A. Knight, S. T. Cavusgil, "A Taxonomy of Born-Global Firms," *Management International Review*, vol. 3, 2005, pp. 15–35; S. A. Zahra, "A Theory of International New Ventures: A Decade of Research," *Journal of International Business Studies*, January 2005, pp. 20–28; and B. M. Oviatt and P. P. McDougall, "Toward a Theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies*, January 2005, pp. 29–41.

[28] B. Davis, "Migration of Skilled Jobs Abroad Unsettles Global-Economy Fans," *Wall Street Journal*, January 26, 2004, p. A1.

[29] J. Teresko, "United Plastics Picks China's Silicon Valley," *Industry Week*, January 2003, p. 58.

[30] This box based on information from K. Bahadur, D. Desmet, and E. van Bommel, "Smart IT Spending: Insights from European Banks," *The McKinsey Quarterly*, www.mckinseyquarterly.com, January 2006; S. Hamm, "Motivating the Troops," *BusinessWeek*, November 21, 2005, pp. 88–103;

[31] I. Bremmer, "Managing Risk in an Unstable World," *Harvard Business Review*, June 2005, pp. 51–60.

[32] "Companies See Little Impact from Costlier Yuan—For Now," *Wall Street Journal News Roundup*, July 22, 2005, pp. B1+.

[33] "Emerging Economies Are Following the Global Trend of Disinflation," *The Economist*, October 19, 2002, p. 36.

[34] Central Intelligence Agency, *The World Factbook* (Washington, DC: Potomac Books, 2005), www.cia.gov/cia/publications/factbook.

[35] These examples taken from L. Khosla, "You Say Tomato," *Forbes*, May 21, 2001, p. 36; and T. Raphael,

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

"Savvy Companies Build Bonds with Hispanic Employees," *Workforce*, September 2001, p. 19.

[36] See G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001), pp. 9–15.

[37] This box based on information from M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. deLuque, and R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE," *Academy of Management Perspective*, February 2006, pp. 67–90; and M. Javidan, G. K. Stahl, F. Brodbeck, and C. P. M. Wilderon, "Cross-Border Transfer of Knowledge: Cultural Lessons from Project GLOBE," *Academy of Management Executive*, May 2005, pp. 59–76.

[38] G. Hofstede, *Culture's Consequences;* and G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, pp. 75–89.

[39] 霍夫斯泰德将这个维度称为"阳刚性与阴柔性"，但是由于其中隐含明显的性别含义，所以我们改变了说法。

[40] Hofstede, *Culture's Consequences*, pp. 355–358.

[41] R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, and V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications), 2004.

[42] These examples taken from: J. M. Olsen, Associated Press, "Toy Maker Lego Moves Production to Czech Republic," *USA Today Online*, www.usatoday.com, September 1, 2005; M. Gunther, "Cops of the Global Village," *Fortune*, June 27, 2005, pp. 158–166; J. Sapsford, "Nissan to Sell in China Minivans Made in the U.S.," *Wall Street Journal*, March 17, 2005; D. Michaels, "Sukhoi Has the World in Its Sights," *Wall Street Journal*, August 7, 2003, p. A9; and J. Slater, "GE Takes Advantage of India's Talented Research Pool," *Wall Street Journal*, March 26, 2003, p. A10.

[43] D. J. Lynch, "Some Would Like to Build a Wall Around U.S. Economy," *USA Today*, March 16, 2006, p. 1B+; D. E. Sanger, "A Bush Alarm: Urging U.S. to Shun Isolationism," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 13, 2006; "Collapse of Port Deal Takes on New Dimension," *Ethics Newsline*, www.globalethics.org/newsline, March 13, 2006; G. Ip and N. King Jr., "Ports Deal Shows Roadblocks for Globalization," *Wall Street Journal*, March 11, 2006, pp. A1+; and M. A. Stein, "A Big Deal Overshadowed by the Politics of Ports," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 11, 2006.

[44] D. Yergin, "Globalization Opens Door to New Dangers," *USA Today*, May 28, 2003, p. 11A; K. Lowrey Miller, "Is It Globaloney?" *Newsweek*, December 16, 2002, pp. E4–E8; L. Gomes, "Globalization Is Now a Two-Way Street—Good News for the U.S.," *Wall Street Journal*, December 9, 2002, p. B1; J. Kurlantzick and J. T. Allen, "The Trouble with Globalism," *U.S. News & World Report*, February 11, 2002, pp. 38–41; and J. Guyon, "The American Way," *Fortune*, November 26, 2001, pp. 114–120.

[45] Guyon, "The American Way," p. 114.

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第5章

社会责任与管理道德

- 什么是社会责任
- 社会责任和经济绩效
- 管理的绿色化
- 以价值观为基础的管理
- 管理道德
- 当今世界的社会责任和道德问题
- 思考题

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

什么是社会责任？

- 比较社会责任的古典观点和社会经济学观点
- 详述利益相关群体在社会责任四个阶段中所处的地位
- 区分社会义务、社会响应和社会责任

社会责任和经济绩效

- 阐明研究所揭示的社会责任与经济绩效之间的关系
- 定义社会屏障筛选
- 阐明关于社会责任和经济绩效我们能得到什么结论

管理的绿色化

- 描述组织如何走向绿色
- 把绿色化的方式与社会义务、社会响应和社会责任的概念联系起来

以价值观为基础的管理

- 详述共享价值观的作用
- 描述共享价值观与道德的关系

管理道德

- 详述影响道德和非道德行为的因素
- 详述问题强度的六个决定因素
- 叙述什么是道德准则以及如何改进道德准则的有效性
- 描述管理者在鼓励道德行为方面发挥的重要作用

当今世界的社会责任和道德问题

- 解释为什么道德领导是重要的
- 详述管理者和组织如何保护引发道德问题或受到关注的员工
- 阐明社会企业家所发挥的作用
- 描述社会影响的管理

管理者困境

Cascade Engineering 公司的总裁、董事长兼 CEO 弗雷德·P·凯勒（Fred P. Keller）于 1973 年创办了这家公司。他认为，一个企业的目标是盈利，但同时也要承担社会和环境的责任。公司强调可持续的商务活动，即在社会、环境和利润三个方面进行投资。弗雷德说："我喜欢'企业有其目标，但其目标不仅仅是使利润最大化'这个观点。"[1]

弗雷德的公司为汽车业、家庭和办公室生产塑料注塑产品，包括门板、保护板、门窗装饰、家用空调部件、收集废物的推车等大量的工业品和消费品。全球有1 200多人为该公司工作，他们中的大多数人是在密歇根州的总部。

奠定弗雷德经营方式的一个重要基础是公司于 2005 年 9 月通过的工程业务政策。如政策序言所述，"这些文件所涵盖的法律法规和道德准则将会指导你在公司团队中的工作"。政策又声明："为与我们诚实正直的承诺保持一致，我们将集中精力生产优质产品，提供优质服务，随时以一个负责任的公司成员的身份处理事务，遵守国家、联邦政府及当地所有的法律法规，给所有员工提供具有挑战性和富有收益的工作经验，以及一个安全健康的工作环境（这在文件中有所强调）。"

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

公司承担社会责任的、可持续的经营方式为它带来了一系列的嘉奖。2005年，公司获得了妇女资源中心的《职场女性》(Women in the Workplace)颁发的雇主认可奖、消费者合作伙伴奖和塑胶工程环保协会颁发的环境管理奖。2004年，公司在美国中小企业最佳雇主中名列第八。

设想你处于弗雷德的位置，你觉得，从长远来看，多关注利润而少承担社会责任是不是更加明智？

你该怎么做？

决定一个组织应该如何承担社会责任，例如，什么时候关注利润更合适，只是管理者在实施计划、组织、领导和控制时所必须面对的各种复杂的道德和社会责任问题之一。管理者在处理其业务问题时，社会因素就可能会影响他们的行动，事实也的确如此。本章将向你介绍社会责任和管理道德通常所涉及的各种错综复杂的问题。在此讨论这些主题是因为我们将揭示社会责任和道德是对变化着的环境的响应，它们受组织文化的影响（第3章）。此外，社会责任和道德均为决策时的重要考虑因素（第6章）。

什么是社会责任

借助数码技术和文件共享网站，全世界的音乐和录像爱好者能免费获得并分享他们喜欢的歌曲。大型的全球性公司为了降低成本以进入那些人权不受重视的国家，它们辩称这会带来就业并有助于促进当地的经济增长。汽车制造商生产庞大而耗油的运动型车辆，因为有顾客希望得到这类车辆并愿意为之支付高价，但这类车辆有可能会对那些使用较小的节能型汽车的人造成严重的危害。这些公司具有社会责任感吗？在这种情况下影响管理者决策的因素有哪些？当今的管理者时常面对着需要考虑社会责任的决策，如雇员关系、慈善事业、定价问题、资源保护、产品质量与安全、在侵犯人权的国家开展业务等，这都是一些极为明显的社会责任问题。管理者应当如何进行这些决策呢？首先，让我们考察两种不同的观点。

□ 有关社会责任的两种相反的观点

对于一个组织而言，承担社会责任意味着什么？两种不同的观点主导着这个思想。一端是古典或纯粹的经济学观点，另一端是社会经济学观点。

古典观点 **古典观点**（classical view）主张管理当局唯一的社会责任就是利润最大化。这一观点最直率的支持者是经济学家和诺贝尔殊荣的获得者米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）。[2]他认为管理者的主要责任就是从股东（公司真正的所有者）的最佳利益出发来从事经营活动。这些利益是什么呢？弗里德曼认为股东只关心一件事，这就是财务方面的回报。他还主张，不管何时，只要管理者自作主张将组织资源用于社会利益，就是在增加经营成本。这些成本要么通过高价转嫁给消费者，要么通过降低股息回报由股东所吸收。必

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

须指出，弗里德曼并不是说组织不应当承担社会责任，他支持组织承担社会责任，但这种责任仅限于为股东实现组织利润的最大化。

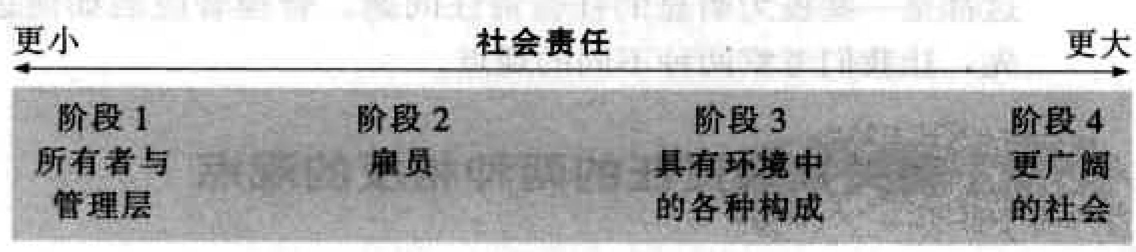
社会经济学观点 **社会经济学观点**（socioeconomic view）认为管理当局的社会责任不只是创造利润，还包括保护和增进社会福利。这一立场是基于社会对企业的期望已经发生了变化这样一种信念。公司并非只是对股东负责的独立实体。它们还要对社会负责，社会通过各种法律法规认可了公司的建立，并通过购买产品和服务对其提供支持。此外，社会经济学观点的支持者认为，企业组织不仅仅是经济机构。社会接受甚至鼓励企业参与社会的、政治的和法律的事务。例如，他们认为雅芳公司是具有社会责任感的，该公司发起了乳腺癌防治运动（Breast Cancer Crusade），让妇女，尤其是那些难以获得医疗护理和治疗的妇女，接受更多的乳腺癌教育并为她们提供早期检查服务。14 年后，这个运动在全球 50 个国家中筹集了 4 亿多美元的资金。[3] 此外，他们也会认为巴西的化妆品制造商 Noctura 公司在农民和小社区中推行可持续发展项目的举动，也是在承担社会责任。[4] 为什么呢？因为管理者们通过这些计划保护和增进了社会福利。世界上越来越多的组织开始重视它们的社会责任。最近，一项对 116 个国家4 200多名管理者的调查显示，世界上越来越多的组织开始接受社会经济学观点。在这次调查中，绝大多数管理者赞成，企业在社会中的职责远不止是创造利润。[5]

比较这两种观点 如果我们思考一下管理者是对谁负责的，就可以更容易地理解社会责任的关键问题。古典主义者可能会说，只有股东或所有者才是他们理当关心的人；革新主义者可能会认为，管理者应对任何受组织决策和行动影响的群体即利益相关群体负责。[6]

图表 5—1 描绘了组织社会责任扩展的一个四阶段模型。[7]

在阶段 1，管理者在关注股东利益时，遵循了社会责任的古典观点并遵守了所有的法律法规。

在阶段 2，管理者将社会责任扩展至另一个重要的利益相关群体——雇员。处于阶段 2 的管理者改善工作条件、扩大雇员权利、增加工作保障并集中注意力于人力资源管理，因为他们想吸引、保留和激励优秀的员工。



图表 5—1 管理者对谁负责

在阶段 3，管理者将社会责任扩展到具体环境中的其他利益相关群体，即顾客和供应商。阶段 3 的管理者的社会责任目标包括公平的价格、高质量的产品和服务、安全的产品、良好的供应商关系以及类似的举措。他们的哲学就是，只有通过满足具体环境中其他各种构成的需要，才能实现他们对股东的责任。

最后，阶段 4 同社会责任的严格意义上的社会经济定义一致。在这一阶段，管理者感到他们对社会整体负有责任。他们经营的事业被看做公众财产，他们对提高公众利益负有责任。承担这样的责任意味着，管理者在积极促进社

www.TopSage.com

TopSage.com

会公正、保护环境、支持社会活动和文化活动。即使这样的活动对利润产生消极的影响，他们的态度也不改变。

□ 赞成和反对社会责任的争论

考察有关赞成和反对企业承担社会责任的争论，是决定组织是否应当承担社会责任的另一途径。图表 5—2 列出了已提出的一些主要观点。[8]

赞成的观点	反对的观点
公众期望 公众的意见现在支持企业同时追逐经济的和社会的目标。	**违反利润最大化原则** 企业只有在追求其经济利益时，才是在承担社会责任。
长期利润 具有社会责任感的公司趋向于取得更稳固的长期利润。	**淡化使命** 追求社会目标淡化了企业的基本使命，即经济的生产率。
道德义务 企业应当承担社会责任，因为负责任的行为才是所要做的正确的事情。	**成本** 许多社会责任活动都不能够补偿其成本，必须有人为此买单。
公众形象 公司通过追求社会目标可以树立良好的公众形象。	**权力过大** 企业已经拥有了大量的权力，追逐社会目标将会使它们的权力更大。
更好的环境 企业的参与有助于解决社会难题。	**缺乏技能** 企业领导者缺乏处理社会问题的必要技能。
减少政府管制 企业社会责任感的加强会导致较少的政府管制。	**缺乏明确的责任** 企业与社会性行动之间没有直接的联系。
责任与权力的平衡 企业拥有大量的权力，这就要求相应的责任来加以平衡。	
股东利益 从长期来看，具有社会责任感将提高企业的股票价格。	
资源占有 企业拥有支持公共项目和慈善事业的资源。	
预防胜于治疗 企业应在社会问题变得十分严重之前采取措施，以免付出更大的补救代价。	

图表 5—2 赞成和反对社会责任的争论

企业应当承担多少以及何种类型的社会责任，一直是一个引起关注和争论的热点问题。如果我们认为企业应当承担社会责任，它们应当怎么做？现在或许正是理清“社会责任”这一术语的确切含义的适当时机。

□ 从义务到响应到责任

描述社会责任的概念没有多少，例如，“只为盈利”、“不止是盈利”、“自

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

愿行动”和“对更广泛的社会系统的关注”。[9]将社会责任与社会义务和社会响应这两个相似的概念加以比较，将会使我们更好地理解这一概念。[10]社会义务（social obligation）发生在公司由于承担履行一定的经济和法律责任的义务而从事社会活动的时候。组织做的只是法律要求必须做的事情，这也就意味着，它遵循的是社会责任的古典观点。与社会义务相对照，社会责任和社会响应均超越了只是符合基本的经济和法律标准的限度。

社会响应（social responsiveness）发生在公司为对某种普遍的社会需要做出反应而从事社会活动的时候。一个具有社会响应能力的组织中的管理者，受到社会准则的引导，制定所需从事的有关社会活动的决策。[11]例如，美国运通公司（American Express Company）的管理者提出了三个主题：社区服务、文化遗产和经济独立，以指导公司作出支持哪一个世界性的项目和组织的决定。通过选择，管理者对他们所认为的重要的社会需要作出反应。[12]

一个具有社会责任感的组织看待事物的方式有所不同。它从事有助于改善社会的事情，而绝不只限于法律要求必须做的或因为某种普遍的社会需要而有选择地做的事情，它之所以这么做是因为这些事情是应做的、正确的。我们把**社会责任**（social responsibility）定义为这样一种企业意图，它超越了法律和经济的义务，做正确的事情，按照对社会有益的方式行动。[13]我们注意到，这一定义主张一个组织要遵守法律，并追求经济利益，但是，它同样也强调了企业要明辨是非。

社会责任加入了一种道德的要求，促使人们从事使社会变得更美好的事情，而不做那些有损于社会的事情。如图表5—3所示，社会责任要求企业明辨是非，决策合乎道德标准，经营活动合乎道德规范。一个具有社会责任感的组织会去做正确的事情，因为它觉得有责任这样做。例如，当Aspen滑雪公司在美国完成了第一批获得认证的“绿色”建筑群的一幢建筑物时，作为对记者提出的这个决策是否具有经济意义的问题的回应，CEO帕特·奥唐奈（Pat O'Donnell）说：“我们这么做是因为这些事情是应做的、正确的。这项工程我们耗费了几十万美元甚至更多，但是，管理层和所有者都认为，这是我们指导原则的一部分，也是我们以价值观为基础的使命的一部分。”[14]这才是具有社会责任感的管理者和组织所应持有的态度。

	社会责任	社会响应
主要考虑	道德的	实际的
焦点	结果	手段
强调	义务	响应
决策框架	长期	中短期

图表5—3 社会责任与社会响应

资料来源：Adapted from S. L. Wartick and P. L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model," *Academy of Management Review*, October 1985, p. 766.

我们应当如何看待一个组织的社会活动？在美国，当一个公司达到联邦政府设定的污染控制标准，或在晋升决策中不歧视那些40多岁的雇员时，它只是履行了其社会义务。因为这些都是法律的规定。可是，如果公司在工作场所为雇员提供了儿童照看设施，采用100%的可回收纸张来包装产品，或是宣称

www.TopSage.com

TopSage.com

绝不购买、加工或销售任何其减少将会危及海豚的金枪鱼类，则可以说该公司是社会响应型的公司。为什么呢？因为双职工、环境学家和消费者要求企业采取这样的行动。

美国和世界上许多国家都在作出社会响应。例如，2006 年 3 月，由于意识到饥饿不仅对小孩和老人，而且对我们整个国家都存在持续的影响这一严重问题，沃尔玛发起活动，以捐助慈善事业。顾客可以通过购买拼图向 Second Harvest Network 捐钱，沃尔玛还与山姆会员店（Sam's Club）比赛，看谁会先筹集到 500 万美元。为协助活动的进行，沃尔玛在报纸上刊载了广告，广告显示的是单词 H _ NGER，其主题语是"没有你，问题不能得到解决"。[15]

社会响应的拥护者们相信这一概念用以市场为导向的实际行动取代了哲学空谈。他们将之视为比社会责任更具体、更可行的目标。[16] 具有社会响应力的组织的管理者，不去琢磨从长远来看什么对社会有益，也不对行为的道德与否作出评价和判断，而是去识别主流的社会准则并改变其社会参与的方式，从而对变化的社会状况作出反应。例如，爱护环境看来是当今的一项重要的社会准则，许多公司正在努力承担起对环境的责任。澳大利亚的 Alcoa 公司开发了废旧铝罐回收利用的新技术，其他的组织也在处理另外一些普遍性的社会问题。例如，一些大型媒体公司正在致力于改善人们的读写能力，这些公司如培生出版公司、麦格劳-希尔出版公司、《纽约时报》以及《华盛顿邮报》等。这些都是当今的社会响应活动的例子。

社会责任和经济绩效

在这一节中，我们尝试回答这样的问题：社会责任活动会促进或降低一个公司的经济绩效吗？大量的研究已经探讨了这一问题。[17]

多数研究表明社会参与和经济绩效之间是正相关的。但是，我们无法得到普遍的结论，因为这些研究并没有使用社会责任和经济绩效的标准衡量方法。[18] 大多数方法是通过分析年度报表内容，引证公司文档中有关社会活动的描述，或者采用公众感觉的声誉指数来确认企业的社会活动。这些标准作为可靠的社会责任尺度显然是有欠缺的。尽管经济绩效尺度（如净收入、权益回报率或每股价格）更为客观，但它们通常仅用于短期的经济绩效。社会责任对企业利润的冲击——积极的或消极的——要多年后方能见效。若存在着时间的滞后，短期财务指标便不可能得出有效的结果，而且这里还有一个因果关系的问题。例如，如果有证据表明社会参与和经济绩效是正相关的，这也许并不意味着社会参与产生了更高的经济效益。也可能正相反，就是说，它可能表明正是高利润才使得企业能够参与社会活动。[19] 我们不应忽视这些方法论上的因果关系。实际上，一项研究发现，如果这些研究中不完善的实证分析是正确的话，那么社会责任对公司财务绩效的影响是中性的。[20] 另一项研究发现，参与与组织利益相关群体无关的社会活动与股东价值之间呈现出负相关关系。[21] 但是，这并不是最后的结论。对这些研究从方法论角度进行严谨的重新分析后得出结

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

论，管理者能够而且应当承担社会责任。[22]

考察社会责任与经济绩效问题的另一途径是，评估具有社会意识的共同证券基金。这些共同证券基金为个人投资者提供了支持具有社会责任感的公司的方式。（查看一系列类似基金，你可以登录 www.socialfunds.com.）这些基金通常利用了某种类型的**社会屏障筛选**（social screening），即在投资决策中应用社会标准。例如，这些基金不会投资于与酒类、赌博、烟草、核能、武器、价格管制、诈骗有关的公司或者产品安全设施粗劣、雇员关系紧张和环境追踪记录糟糕的公司。虽然有些人认为这些社会基金适用于那些与退休金相比对救助西点林鸮更感兴趣的人们，但是，事实并非如此。[23] 从 21 世纪中期开始，这些社会投资基金的资产增长到了 2 万多亿美元，大概是美国资产管理公司管理的资产额的 11%[24]（参看图表 5—4 关于社会投资十年的趋势）。这些基金大体上是怎么运行的？晨星（Morningstar）是一家追踪共同基金的组织，它报告说，它所追踪的社会基金有 37%获得了四星级或五星级的等级，而共同基金只有 32%获此殊荣。2002 年以来，这些投资于大型公司股票的社会基金也获得了 4.8%的年回报率，高于大型公司共同基金总体范畴的 4.5%。[25]

(以百万美元计)	1995 年	1997 年	1999 年	2001 年	2003 年	2005 年
社会屏障筛选[1]	162	529	1 497	2 010	2 143	1 685
股东拥护	473	736	922	897	448	703
屏障筛选和股东[2]	N/A	(84)	(265)	(592)	(441)	(117)
社区投资	4	4	5	8	14	20
总数	639	1 185	2 159	2 323	2 164	2 290

注：1. 社会屏障筛选包括共同基金和独立账户。2003 年以来，随着单一问题屏障筛选的减弱和公共机构投资者股东拥护的增加，SRI 共同基金资产升值（见第二部分），而独立账户资产贬值（见第三部分）。

2. 应当减除包含在屏障筛选和股东拥护中的资产以免重复计算。追踪屏障筛选和股东拥护仅仅开始于 1997 年，所以没有 1995 年的数据。

图表 5—4 社会投资十年的趋势

资料来源：Courtesy of Social Investment Forum Foundation.

由此我们可以得出什么结论呢？其中最有意义的结论是，没有足够的证据表明，一个公司的社会责任行动明显降低了其长期经济绩效。如果政治和社会压力迫使企业承担社会责任，这就意味着管理者在实施计划、组织、领导和控制时必须考虑社会目标。事实上，为了避免投资组合潜在的问题，一些大型的投资银行在研究部门中增设了具有社会责任感的投资团队。它们认为：如果一个公司的行动不具有社会责任感，它将面临重大的商业风险。[26]

管理的绿色化

2006 年 1 月，天然食品商 Whole Foods Market 宣布它将依靠风能来满足它所有的电力需求，也就是说，它将成为美国使用再生能源的最大公司。在英

www.TopSage.com

TopSage.com

国的苏格兰电力公司（Scottish Power），能源和环境目标具有显著的重要性，每个部门都有一个负责实现这些目标的高级经理人。日本的理光（Ricoh）雇用戴有橡胶手套的工人整理公司的垃圾，以辨别哪些能被回收利用。而且，公司员工有两个垃圾筒，一个用于废物，一个用于可回收利用的物品。如果在废物筒中发现了可回收的物品，它将会被放回到犯规者的桌上，要求其放到可回收利用物品的垃圾桶中。[27]直到20世纪60年代后期，仍极少有人（和组织）关心他们的决策和行动对环境造成的后果。[28]虽然一些群体关注土地及自然资源的保护，但当时你能看到的唯一流行的保护环境的言论就是四处张贴的"请勿乱扔纸屑杂物"的标语。大量触目惊心的生态问题和环境危害（埃克森·瓦尔迪兹号油轮漏油事件、日本的汞中毒事件以及三哩岛和切尔诺贝利核电厂事故）掀起了个人、团体和组织环境保护主义的浪潮。管理者开始面临更多有关组织对自然环境的冲击的问题。我们将这种对组织决策和活动与组织对自然环境的影响之间存在紧密联系的意识称做**管理的绿色化**（greening of management）。让我们考察管理者在走向绿色的过程中必须处理的一些问题。

□ 全球环境问题

美国人在丢弃废物的垃圾袋上花费的资金比其他90个国家在所有消费品上的花费还要多。成批生产的水瓶一般含有少量的可致癌的有毒金属。鞋的橡胶底加入了铅，鞋扔掉之后，铅还可以保持数十年。企业圆桌会，美国最大的公司之一，长期以来一直在进行全球变暖的科学研究。当它宣布它正在要求所有成员测量温室气体排放物的当前水平，并保证在一段时间内把气体降低到特定数量时，它的立场似乎发生了重大的变化。科学家担心，如果全球变暖按照现行速度继续发展，栖息地继续受到破坏，到21世纪末，一半的动植物物种将灭绝。[29]你注意到了吗？管理者应当了解绿色问题。然而，这样做要求首先理解全球环境问题的实质，但问题太多了。

其中一些比较严重的问题包括自然资源的枯竭、全球变暖、污染（空气、水和土地）、工业事故以及有毒废弃物。这些问题是如何产生的呢？发达国家（经济强国）在过去半个世纪中的工业活动应承担大部分的责任。[30]各种报告表明，富裕国家在全球能源和资源消耗中占到的比例超过了75%，并制造了大多数的工业废弃物、有毒废弃物和生活废弃物。[31]一个同样令人担忧的情况是，随着全球人口不断增长以及新兴国家更多地采用市场导向并富裕起来，全球环境问题可能会恶化。[32]但是，世界上许多组织，无论是大型的还是小型的，已经欣然承担了尊重并保护自然环境的责任。组织在处理全球环境问题方面可以发挥什么作用呢？也就是说，这些组织如何才能走向绿色呢？

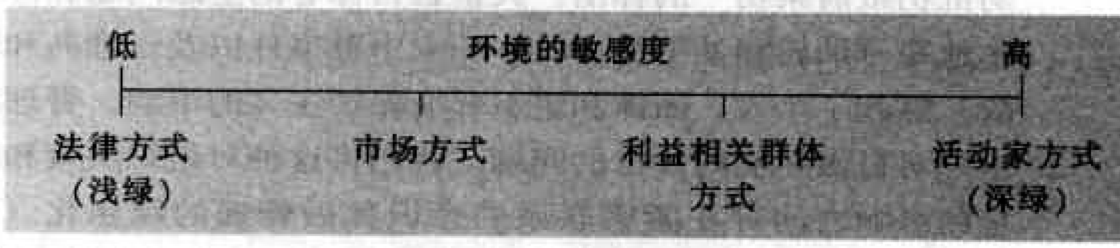
□ 组织如何走向绿色

管理者和组织在保护自然环境方面可以有许多作为。[33]一些组织所做的仅限于法律要求的范围（也就是说，它们实现了社会义务），另一些组织已经从根本上改变了它们经营业务的方式。例如，佐治亚州的地毯制造商 Shaw Industries 把地毯和木材的生产废料转化成了能源。巴黎的 TOTAL，SA，是世

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

界上最大的综合石油公司之一，通过实施油罐车安全的新规定并与诸如全球目击者（Global Witness）和绿色和平等组织合作，公司开始进行整顿并走向绿色化。UPS，世界上最大的包裹运送公司，也付出了许多努力，从改型安装具有先进技术和高效燃料引擎的飞机，到发展一个强大的电脑网络以有效地调度一批用非传统燃料驱动的棕色货车。还有许多组织有志于走向绿色化的例子。这些例子虽然生动有趣，但是确实没有告诉我们太多关于组织如何走向绿色的内容。识别组织承担环境责任角色的一个方法是，通过绿色系中的不同色度来描述组织可能采用的不同方式[34]（见图表 5—5）。



图表 5—5　走向绿色的方式

资料来源：Based on R. E. Freeman, J. Pierce, and R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment* (New York: Oxford University Press, 1995).

第一种方式仅仅是实现法律的要求：法律（或浅绿色）方式。在这种方式中，组织表现出极少的环境敏感度。它们愿意遵守法律法规以及规章制度，也没有卷入法律诉讼，它们甚至可能尝试利用法律保护自身的利益，但是，它们的绿色进程也就到此为止了。例如，许多耐用品制造商采用的就是法律方式，它们遵守相关的法律法规，但是不会采取进一步的行动。这种方式恰好是对社会义务的描述：这些组织仅仅遵循它们在污染防治和环境保护方面的法律义务。

随着组织更多地认识到环境问题并对此更为敏感，就可能采用市场方式。在这种方式中，组织对顾客的环境偏好作出响应。顾客无论需求何种善待环境的产品，组织都会提供。例如，杜邦公司开发了一种新型的除草剂，这种产品已经帮助全世界的农场主每年减少使用超过4 500万磅的化学药品。通过开发这种产品，杜邦公司对那些希望在农作物上使用最少的化学药品的顾客（农场主）的需求作出了反应。

在下一种方式，即利益相关群体方式中，组织运作是为了满足诸如雇员、供应商和社区等各种利益相关群体的环保要求。例如，惠普为它的供应链（供应商）、产品设计和产品循环利用（顾客和社会）及操作工序（雇员和社区）制定了一系列环保规划。市场方式和利益相关群体方式正好是对社会响应的描述。

最后，如果一个组织追求的是活动家（也称做深绿色）方式，该组织就是在寻求尊重和保护地球及其自然资源的途径。活动家方式表现出最高的环境敏感度，也恰如其分地描述了社会责任。例如，Ecover，比利时一家采用天然香皂和可再生原料生产清洁用品的公司，经营的就是一家接近零辐射的工厂。这家工厂可以说是考虑到环境因素的一个工程奇迹。在这家工厂里，巨大的草制屋顶使其冬暖夏凉，而水处理系统则是依靠风能和太阳能运转。

www.TopSage.com

TopSage.com

评价管理的绿色化

随着组织日益绿色化，我们发现越来越多的组织发表了关于它们环保行动的详细报告，它们中大多数都受到了 Global Reporting Initiative（GRI）所制定的原则的指导。GRI成立于1997年，它是一个能制定和传播世界通用的可持续发展报告指南的独立实体。通过使用G3（第三代）准则，全球差不多有800多个组织自愿报告它们在促进生态环境平衡方面所做的努力。这些报告能在GRI网站的数据库中找到，它们描述了这些组织所从事的大量的绿色行动。

通过采用ISO 14001标准体系，组织表明了它们绿色化的决心。非官方的ISO（国际标准化组织）是全球最大的标准制定者。虽然ISO已经制定了15 000多个国际标准，但是它最有名的大概还是ISO 9000（质量管理）标准和ISO 14000（环境管理）标准。组织要想遵守ISO 14000标准，必须开发一个全面的环境管理系统以应对环境的挑战。这意味着，组织必须使其行动对环境的影响达到最小化，并持续改进环境保护的成果。如果组织能够达到这些标准，它们就可以声明它们遵守了ISO 14000标准。虽然这些标准的遵守不是强制性的，但是154个国家760 000多个组织已经实施了ISO 9000和ISO 14000标准。除了环境管理标准，ISO正在制定拟于2008年颁布的一个国际标准，它将为社会责任提供准则。这个非强制性的标准，也就是我们所说的ISO 26000标准，不包括任何条件，所以，如果组织达到了这个标准，它们也不会得到资格认证。但是，ISO认为遵守了这些准则的组织也表明了它们的行为是具有社会责任感的，这种行为方式满足了“社会的普遍要求”。[35]

最后，还有一种方法评价公司的绿色行动，那就是全球可持续性百强企业的排名。这个活动由加拿大的媒体公司 Corporate Knights 和研究公司 Innovest Strategic Value Advisers（www.global100.org）于2005年联合发起。要想成为全球可持续性百强企业之一，一个公司必须表现出有效控制环境和社会因素的能力。全球百强公司每年在瑞士达沃斯著名的世界经济论坛上公布。2006年榜上有名的公司包括ABB有限公司（瑞士）、吉百利食品公司（英国）、NTT Docomo公司（日本）、Enbridge公司（加拿大）、达能公司（法国）、澳大利亚保险集团（澳大利亚）和英特尔公司（美国）。[36]

以价值观为基础的管理

“做得更好。”从这句简单的话中，Timberland的员工知道了自己受到期望和重视的行为，即寻找做得更好的方法——不管是为顾客生产优质产品，开展社区服务活动，设计员工培训计划，还是找出使公司包装更环保的办法。正如CEO杰弗里·斯沃茨（Jeffery Swartz）在公司网站上所说：“我们在Timberland所做的一切，来自我们为找到做得更好的方式而进行的不懈努力。”

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

Timberland 只是公司实行以价值观为基础的管理的例子之一。以价值观为基础的管理（values-based management）是管理者建立、推行和实践组织共享价值观的一种管理方式。一个组织的价值观反映了组织赞同什么以及信奉什么。正如我们在第 3 章中讨论的，共享的组织价值观构成了组织文化并为组织目标服务。[37]

□ 共享价值观的作用

图表 5—6 表明了共享价值观的四种作用。共享价值观的第一个作用是，为管理决策和行动充当指路牌。[38] 例如，缅因汤姆公司是一家纯天然护肤品的生产商，该公司的《信念宣言》指导着管理者计划、组织、领导和控制组织的活动。公司八大信念之一写道，“我们相信不同的人给团队带来不同的才能和观点，而一个强大的团队赖以建立的基础正是各种各样的才能”。[39] 这一陈述向管理者表达了多样化的价值——观点的多样化、能力的多样化——并为管理员工团队提供了指导。



图表 5—6　共享价值观的作用

共享价值观的另一个作用体现为对员工行为的塑造以及沟通组织对其成员的期望。例如，北电网络（Nortel Networks）拥有六个核心价值观：顾客是动力，员工是我们的力量，质量无处不在，创新点燃了我们的未来，职责要明晰，诚实巩固一切。[40] 当员工工作的时候，他们知道自己应该做什么，因为共享价值观明晰到了具体的事务，如如何对待顾客（顾客是动力），如何工作（质量无处不在），如何与供应商协商谈判（交易中要诚实）。

共享的公司价值观同样影响着市场营销的成效。例如，前文提到的雅芳公司承诺向女性提供有关乳腺癌的教育。该公司就什么是女性最为关心的健康问题进行了调查，答案是乳腺癌。这导致了公司对这一教育计划的支持。雅芳对女性健康的承诺是如何影响其营销成效的呢？公司在全球的 490 万名销售人员通过在其销售点发放小册子来向女性提供这种疾病的知识。乳腺癌防治运动的负责人说，“雅芳销售代表在诸如乳腺癌防治运动这样的重要活动中的互动，无疑会改善顾客关系并促进销售”。雅芳找到了一种途径，这种途径将其业务与重要的社会问题相联系，并同时改善了其营销成效。

最后，共享价值观是在组织中建立团队精神的一种途径。当雇员接受了所陈述的公司价值观时，他们会对自己的工作作出更投入的个人承诺并且感到有义务对自己的行动负责。因为共享价值观影响着工作的方法，所以雇员会更热

www.TopSage.com

情地按照团队方式协作，从而支持他们坚信的价值观。当 IBM 决定考虑它的核心价值观时，邀请了300 000多名员工参加公司内联网上开放性的"价值观讨论会"。开诚布公的交流最终形成了驱动员工的三条价值观：致力于每一位顾客的成功；重大的创新；互相的信任和个人责任感。[41]通过阐明公司的价值观，IBM 的员工，还有缅因汤姆、雅芳和 Timberland 等公司的员工都知道他们在工作中应当做什么。共享的企业价值观不仅可以指导他们工作的方式，还能使他们团结一致，实现共同的目标。

? 关于道德的批判性思考

在努力（或者至少看起来努力）承担社会责任时，很多组织捐钱给慈善事业。而且，很多组织要求它们的雇员个人捐款给慈善事业。假设你是一个工作团队的管理者，并且你知道有几名你的雇员出于各种个人困难和财务困难无法即刻支付捐款，而你的上级已经告诉你，公司的 CEO 会检查个人捐款者的名单，看看谁"支持这些非常重要的事业"，而谁没有。你会怎么做？你认为个人和组织对慈善事业的贡献应符合哪些道德原则？

□ 企业共享价值观的要点

一个组织的管理者有责任营造一种环境，鼓励员工工作时接受所要求的企业价值观。美国管理协会对企业价值观所做的一项调查表明，一些组织的管理者开始致力于确立组织的核心价值观，并要求员工遵守。[42]大概 86％的调查对象说，他们组织的企业价值观都被详细地记录或者陈述过。（图表 5—7 提供了一个所陈述的价值观的列表。）但是，这项调查也说明，这些组织不只是陈述它们的价值观——64％的人说他们的企业价值观与绩效评估和报酬联系在了一起。

在对 30 个国家的全球化公司进行的另一项调查中，最重大的发现是大多数公司正在使它们的价值观明晰化。[43]89％以上被调查的公司说，它们有企业价值观的书面陈述。其他有趣的发现有：大多数公司认为企业价值观影响了人际关系和名声；高绩效的公司自觉地把价值观和雇员的工作方式结合了起来；高层管理者在加强组织价值观的重要性方面起了重大作用。那么，共享价值观是如何影响行为的呢？要考察这些影响，你所要做的就是了解施乐公司。它的 CEO 安妮·马尔卡希（Anne Mulcahy）介绍说企业价值观"在历史上曾帮助挽救施乐于最严重的危机中，并且，实践我们的价值观已经成为过去几年中施乐的五大绩效目标之一"。这家公司所陈述的价值观包括：顾客满意度，卓越质量，高资产回报，市场领导技术的使用，重视雇员和组织公民行为。马尔卡希说："这些价值观远远不止是纸上谈兵，它们的实现伴随着具体的目标和强硬的措施。"[44]

正如所有这些以价值观为基础的管理所示，一个组织的价值观必须体现在员工的决策和行动中。在下一节中，我们将考察影响雇员选择道德或不道德行为的管理道德。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

核心价值观	陈述核心价值观的调查对象的比例（%）
顾客满意度	77
道德/诚实	76
责任	61
对他人的尊重	59
开放式的沟通	51
盈利性	49
团队工作	47
创新/变革	47
持续学习	43
良好的工作环境	42
多样化	41
社区服务	38
信任	37
社会责任	33
安全	33
授权	32
员工工作满意度	31
娱乐	24

图表 5—7　关于组织陈述价值观的调查

资料来源："AMA Corporate Values Survey," www.amanet.org, October 30, 2002.

管理道德

沃尔玛，全球最大的零售商，在因为没有达到公司标准而解雇了七名高层管理者之后两周，向员工颁布了一个新的全面的道德政策。东京 Livedoor 公司的创建者堀江贵文（Takafumi Horie）于 2006 年 2 月被控违反了安全防卫措施。世通公司前任 CEO 伯尼·埃伯斯于 2005 年 7 月因欺诈、弄虚作假被判了 25 年监禁。美国宝石学院（the Gemological Institute of America）是一家为独立商人和大型零售商鉴定钻石等级的机构。2005 年末，在一份内部调查报告显示实验人员有受贿行为并在等级鉴定报告中夸大钻石的质量后，公司解雇了四名员工并对高层管理进行了改革。[45] 当你听到这些无耻的行径，特别是想到最近在安然、世通、帕玛拉特公司（Parmalat）、荷兰超市连锁集团 Royal Ahold NV、泰科国际有限公司和美国制药商 Imclone 等发生的财务上不道德

www.TopSage.com

的大量行为时，你可能会得出结论，全球经营是不道德的。虽然这绝不是真的，但各行各业各层次的管理者将面临道德问题和困境是事实。例如，一个推销员贿赂一位采购代理人以诱使其购买是道德的吗？如果这笔贿赂款是出自推销员自己的销售佣金会有什么区别吗？有人将公司的汽车作为私用道德吗？将公司的电子邮件或电话用作私人联系又怎么样呢？倘若你管理着这样一个员工，他在周末也紧张地工作，你让他休息两天并告诉他这将作为“病假”，因为公司明文规定不管什么原因，加班没有报酬，你会怎么办？[46]那样做好吗？你将如何应付这种状况？当管理者进行计划、组织、领导和控制时，他们必须要考虑道德困境。

道德是什么？**道德**（ethics）是指规定行为是非的价值观、观念和原则。[47]在这一节中，我们将考察管理决策的道德维度。管理者制定的许多决策要求他们考虑谁会受到其结果和过程的影响。[48]为了更好地理解管理道德所涉及的复杂问题，我们将考察四种不同的道德观，并考察那些影响管理者道德的因素。此外，我们将就组织在改善雇员的道德行为方面能做什么提出一些建议。

□ 影响管理道德的因素

一个管理者的行为合乎道德与否，是管理者道德发展阶段与个人特征、组织结构设计、组织文化和道德问题强度这些变量之间复杂的相互作用的结果（见图表5—8）。缺乏强烈道德感的人，如果为那些反对非道德行为的规则、政策、职务说明或强文化准则所约束，做错事的可能性就会小很多。相反，非常有道德的人，可以被一个组织的结构和允许或鼓励非道德行为的文化所腐蚀。让我们更进一步来考察一下那些影响管理者行为是否合乎道德的各种因素。



图表5—8 影响道德和非道德行为的因素

道德发展阶段 研究表明，道德发展存在三个水平，每一个水平包含两个阶段。[49]在每一个相继的阶段上，个人道德判断变得越来越不依赖外界的影响。这三个水平和六个阶段如图表5—9所示。

第一个水平称为前习俗水平。在这个水平上，一个人的是非选择建立在物质惩罚、报酬或互相帮助等个人后果的基础上。当道德处于习俗水平时，表明道德价值存在于维护传统的秩序以及不辜负他人的期望之中。在原则水平上，个人作出明确的努力，摆脱他们所属的群体或一般社会的权威，确定自己的道

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

德原则。

水平	阶段描述
原则	6. 遵循自己选择的道德原则，即使它们违背了法律 5. 尊重他人的权利，支持不相关的价值观和权利，不管其是否符合大多数人的意见
习俗	4. 通过履行你所赞同的义务来维护传统秩序 3. 做你周围的人所期望的事情
前习俗	2. 仅当符合其直接利益时遵守规则 1. 严格遵守规则以避免物质惩罚

图表 5—9　道德发展阶段

资料来源：Based on L. Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach," in T. Lickona (ed.), *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976), pp. 34-35.

通过对道德发展阶段的研究，我们可以得到几个结论。[50]首先，人们以前后衔接的方式通过六个阶段。他们逐渐顺着阶梯向上移动，一个阶段接着一个阶段。其次，不存在道德水平持续发展的保障，一个人的道德发展可能会停止在任何一个阶段上。最后，大部分的成年人处于阶段4上，他们局限于遵守社会准则和法律，其行为往往是符合道德的。例如，处于阶段3的管理者可能会制定将得到他周围的人支持的决策；处于阶段4的管理者将寻求制定尊重组织规则和程序的决策，以成为一名模范的公司公民；而阶段5的管理者更有可能对其认为是错误的公司惯例提出挑战。

个人特征　进入组织的每一个人都有一套相对稳定的价值观。我们的价值观——在个人早年从父母、老师、朋友或其他人那里发展起来——是关于什么是正确的、什么是错误的基本信条。故同一组织中的管理者常常有着明显不同的个人价值观。[51]虽然价值观和道德发展阶段可能看起来相似，但它们是不一样的。价值观的范围广，覆盖的问题领域宽；而道德发展阶段是专门衡量在外界影响下的独立性的一个尺度。

研究发现，有两种个性变量影响着人们的行为，这些行为的依据是个人的是非观念。这两种个性变量是自我强度和控制点。**自我强度**（ego strength）是衡量个人自信心强度的一种个性尺度。自我强度得分高的人往往能够克制不道德行为的冲动，并遵循自己的信条。换言之，自我强度高的人更可能做他们认为是正确的事。我们可以预料自我强度高的管理者比自我强度低的管理者将在其道德判断和道德行为之间表现出更强的一致性。

控制点（locus of control）是衡量人们相信自己掌握自己命运程度的个性特征。内控的人认为他们控制着自己的命运；而外控的人则认为他们一生中会发生什么事全凭运气或机遇。这将如何影响一个人采取道德或非道德行为的决策呢？外控的人不大可能对他们行为的后果负个人责任，他们更可能依赖外部力量。相反，内控的人更可能对其行为后果承担责任，并依据自己内在的是非标准来指导自己的行为。[52]内控的员工将比那些外控的员工在道德判断和道德行为之间表现出更强的一致性。

www.TopSage.com

结构变量　组织的结构设计有助于形成管理者的道德行为。有些结构提供了强有力的指导，而另一些结构却只是给管理者制造困惑。结构设计如果能够使模糊性和不确定性最小，并不断提醒管理者什么是道德的，就更有可能促进道德行为。其他影响道德的组织机制包括目标的使用、绩效评估系统和报酬分配程序。

虽然很多组织运用工作目标来指导和激励员工，但是研究表明目标的使用会带来意想不到的问题，特别是当它与不道德行为有关联时。人们如果没有达到设定目标，他们就很有可能从事不道德行为，甚至在不管是否有利益驱动的情况下，他们也会这么做。研究者们得出结论："设定目标会导致不道德行为。"[53]这种行为的例子很多，从公司仅仅为了达到销售目标或营业利润以实现财务分析师的预期而装运未完工的产品，到学校为了有更高的考试通过率而在上报统考分数时删除了一部分学生。[54]

组织的绩效评估系统同样也能够影响道德行为。有些绩效评估系统仅集中于成果，但也有一些评估系统既评价结果，也评价手段。如果仅以成果评价管理者，他们就可能迫于压力而不择手段地追求成果指标。研究表明，追求成功可能会成为不道德行为的理由。[55]考虑一下这种想法的影响。其危险在于，如果管理者对成功员工的不道德行为采取更宽容的态度，那么其他员工将会向这些员工看齐。

与评价系统密切相关的是报酬分配方式奖赏或惩罚越是依赖于具体的目标成果，管理者实现那些目标并在道德标准上妥协的压力就越大。虽然这些结构因素对员工有着重要影响，但是它们并不是最重要的。什么才是最重要的呢？

研究不断声明，上级的行为对个人在道德或不道德行为的抉择上具有最强有力的影响。[56]人们注视着管理当局在做什么，并以此作为什么是可接受的和期望的行为的标准。

组织文化　组织文化的内容和力量也会影响道德行为。[57]最有可能形成高道德标准的组织文化，是一种高风险承受力、高度控制并对冲突高度宽容的文化。处在这种文化中的员工，将被鼓励进取和创新，将意识到不道德的行为会被揭露，并对他们认为不现实的或不理想的期望自由地提出公开挑战。

正如我们在第3章中讨论过的，强文化比弱文化对管理者的影响更大。如果文化的力量很强并且支持高道德标准，它会对管理者在道德和非道德行为之间的决策产生非常强烈和积极的影响。例如，波音公司有一种长期强调与顾客、雇员、社区和股东建立合乎道德的商业往来关系的强文化。为了灌输道德的重要性，该公司设计了一系列启发思想的海报。设计这些海报是为了让员工认识到他们个人的决策和行动对公司的形象具有举足轻重的意义。

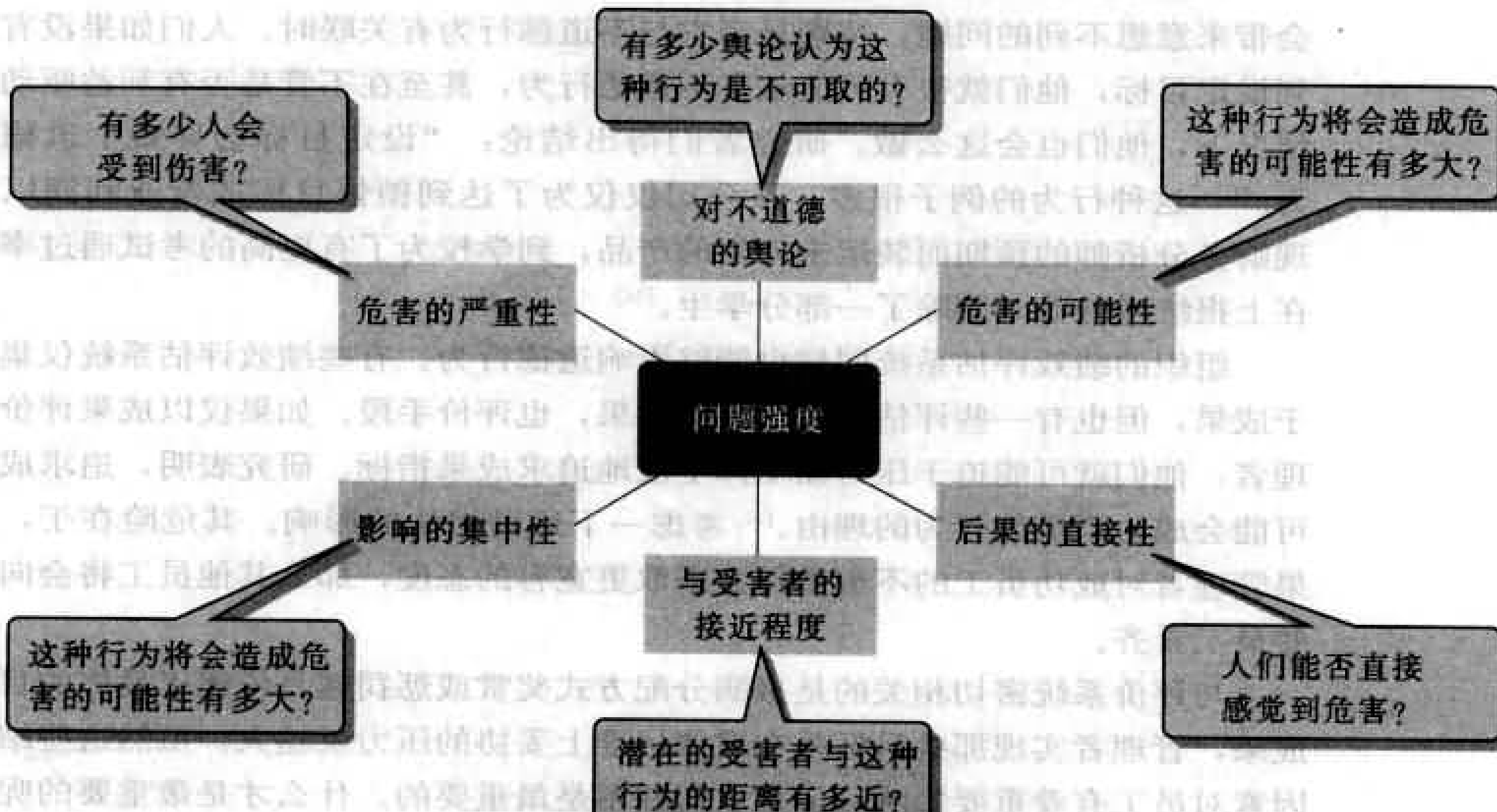
问题强度　一个从未想过闯入老师的办公室偷看一份会计学考试试卷的学生，也不会去向上学期参加了同一位老师的同一会计学课程考试的朋友打听上学期的考题是什么。同样，一个管理者如果认为拿一些办公用品回家不算什么的话，他很可能会被牵连进贪污公司公款的事件中去。

这些例子描述了影响管理者道德行为的最后一个因素：道德问题的强度。[58]如图表5—10所示，与决定问题强度有关的六个特征是：危害的严重性、对不道德的舆论、危害的可能性、后果的直接性、与受害者的接近程度以及影响的集中性。[59]这些因素决定了道德问题对个人的重要程度。根据这些原

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

则，受到伤害的人越多，认为该行为是不可取的舆论越强，该行为将要造成危害的可能性越大，人们越是能够直接地感到行为后果，观察者感觉与受害者越接近，该行为对受害者的影响越集中，问题强度就越大。当一个道德问题很重要时——也就是说，问题的强度比较大——我们就更有理由期望管理者采取道德的行为。



图表 5—10 问题强度的决定因素

□ 国际环境中的道德

道德标准是放之四海而皆准的吗？那几乎是天方夜谭！国与国之间的社会和文化差异是决定道德与非道德行为的重要环境因素。例如，一家墨西哥公司的管理者贿赂墨西哥城的几个高级政府官员，以确保获得一份有利可图的政府合同。在美国，这种行为就算不是非法的，也会被视为不道德的。但在墨西哥，这是一种常见的经营行为。

可口可乐公司在沙特阿拉伯的雇员应当遵循美国的道德标准，还是应当遵守当地可接受的行为标准呢？如果空中客车公司（一家欧洲飞机制造公司）向中间人支付1 000万美元的中介费，以获得一家中东航空公司的大型合约，波音公司是否应当出于该行为在美国被视作不可取的原因，而不采取同样的行动呢？

对于向外国官员或政客支付报酬的情况，美国的管理者是有法可依的。《国外腐败行为法案》(Foreign Corrupt Practices Act) 规定，美国公司蓄意贿赂外国官员是违法的。但是，即使是这项法律也并不总能减少道德困境。例如，在一些拉美国家，政府官员的薪水低得令人难以置信，因为这是当地约定俗成的规定。贿赂这些政府官员就像给政府这台机器抹上了“润滑油”，能保

www.TopSage.com

证事情顺利地进行。《国外腐败行为法案》并没有明确禁止向那些主要从事行政管理或文书工作的政府职员的小额行贿，当小额贿赂在经营所在国是生意场上的一种默许行为时。2004 年，18 起违法案件受到调查，比两年前 7 起案件的两倍还要多。违法的罚款金额也上升了。例如，圣迭戈的 Titan 公司缴纳了 2 850 万美元的罚金，比它被指控向西非国家贝宁的一家代理商所行贿数目的八倍还要多。[60]

虽然对在外国文化氛围中工作的管理者个人来说，明确社会、文化、政治及法律对正当行为和可接受行为的各种影响是很重要的事[61]，但是全球组织也必须清楚它们的道德原则，从而让雇员明白，当他们在国外工作时对他们的期望是什么。这是作出道德判断的另一个维度。

在 1999 年瑞士达沃斯举行的世界经济论坛上，联合国秘书长号召全球企业的领导者"采纳并参与"《全球契约》(Global Compact)，该契约概括了全球经营在人权、劳工、环境、反腐败领域的 10 项基本原则。[62]这 10 项基本原则如图表 5—11 所示。人们要求全球企业在其业务活动中纳入这些原则，目标是实现更持续的、更广泛的全球经济。而公司之所以作出这样的承诺，是因为它们相信全球企业界在改善经济和社会条件中扮演了重要的角色。此外，经济合作与发展组织（OECO）也为全球管理者提供了指导和帮助（www.oecd.org)。OECO 有 30 个成员国，它们对民主政府和市场经济负有义务。这个组织于 1997 年出台了《反贿赂条约》(Anti-Bribery Convention)（或一系列规定和指导原则），以惩戒跨国界商业交易的腐败行为。正式签署这份协议的 36 个国家（OECO 的 30 个成员国和 6 个非成员国）在打击腐败方面取得了重大成果，因为贿赂外国公务员是犯罪行为，是被禁止的。[63]

人权

原则 1：在其影响范围内尊重和维护国际公认的各项人权。

原则 2：绝不参与任何漠视与践踏人权的行为。

劳工标准

原则 3：维护结社自由；承认劳资集体谈判的权利。

原则 4：彻底消除各种形式的强制性劳动。

原则 5：消灭童工制。

原则 6：杜绝任何用工与职业方面的歧视。

环境

原则 7：对环境的挑战未雨绸缪。

原则 8：主动增加对环保所承担的责任。

原则 9：鼓励无害环境技术的发展与推广。

原则 10：企业应当抵制各种形式的腐败行为，包括敲诈勒索和行贿受贿。

图表 5—11 《全球契约》

资料来源：Courtesy of Global Compact.

□ 改善道德行为

如果管理者确实想减少其组织中的不道德行为，他们有许多事情可以做。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

例如，他们可以努力挑选高道德标准的人，制定道德准则和决策规则，通过模范来影响大家，描述工作目标和绩效评估机制，提供道德培训，实施社会审计，向那些面临道德困境的人提供支持等。孤立地看，这些行动可能不会产生多大的影响，但将它们全部或绝大部分作为综合计划的一部分来实施时，便具有明显改善组织道德风气的潜力。注意，这里的关键词是潜力。一个设计完善的计划并不一定能保证取得理想的结果。有时公司道德计划只不过是公关活动的手段，对外做做样子而已，对管理者和员工的影响是很小的。例如，零售业巨头西尔斯公司在鼓励合乎道德的经营行为方面有很长的历史了，而且还成立了公司的道德与经营行为办公室，但公司的道德计划未能阻止管理者试图向那些破产的赊账账户的持有人非法收取货款，或是习惯性地欺骗汽车服务中心的顾客，让他们认为汽车需要一些毫无必要的修理。即使安然 2000 年的年度报告概括了多数人认为是道德的价值观——沟通、尊重、诚实和卓越，但是，高层管理者的行为方式根本没有反映这些价值观。[64]

雇员甄选 假设个人处于不同的道德发展阶段并拥有不同的个人价值体系和个性，一个组织的雇员甄选过程——面试、测验、背景考察等——应当用来剔除那些在道德上不符合要求的求职者。甄选过程应被视为了解个人道德发展水平、个人价值观、自我强度和控制中心的一个机会。[65]但这并非易事！即使在最好的情况下，是非标准很成问题的人也可能被录用。但是，如果适当加强其他方面的控制，由此产生的问题并不会很严重。

道德准则和决策规则 美国康涅狄格州哈特福德的联合科技公司的 CEO 兼主席乔治·戴维（George David）相信道德准则的力量。公司有一份 16 页的详尽的道德准则，包括 35 个行为标准。员工知道被期望的行为，特别是涉及道德的时候。[66]但是，那不是所有组织运行的方式。

对雇员来说，可能会对道德是非问题产生迷惑。**道德准则**（code of ethics）是表明一个组织期望雇员遵守的基本价值观和道德规则的正式文件。道德准则是减少迷惑的一种流行做法。研究显示，在拥有万名员工以上的组织中，97%有一份书面的道德准则。甚至在更小的组织中，将近 93%也有一份书面的道德准则。[67]道德准则在全球广泛兴起。全球道德研究所的研究表明，诸如诚实、公平、尊重、责任和关怀之类的共享价值观几乎为全世界普遍接受。[68]对 22 个国家的企业组织进行的一项调查发现，78%的企业已经正式颁布了自己的道德标准和道德准则。[69]

道德准则应当是什么样的呢？我们建议，一方面，道德准则应当尽量具体，从而向雇员表明他们应以什么精神从事工作；另一方面，道德准则应当足够宽松，以允许雇员有判断的自由。[70]针对各种道德准则进行的一项调查发现，这些内容可分为三类：（1）做可靠的组织公民；（2）不做任何损害组织的不合法或不恰当的事；（3）为顾客着想。[71]图表 5—12 列出了这几类内容中所包含的各种变量。

但这些道德准则能发挥怎样的作用呢？事实上，它们并不总是能够有效地鼓励组织中的道德行为。对美国企业雇员及道德准则的一项调查发现，其中 75%的雇员在过去 12 个月中曾经目睹过不道德或违法的行为，包括销售欺诈、不安全的工作条件、性骚扰、利益冲突以及破坏环境的行为。[72]即使安然公司也曾制定过非常详细的、长达 60 页的道德准则。[73]这是否意味着不应当建立道德

www.TopSage.com

TopSage.com

准则呢？答案是否定的。但是，如果这么做的话，管理者可能需要采纳某些建议。首先，组织的领导者在树立道德风气的过程中起到了相当重要的作用。他们通过模仿恰当的行为，奖励工作上道德的人来树立道德风气。其次，各级管理人员应当支持并不断重申道德准则的重要性，同时还应坚决惩罚违反准则的人。如果管理者认为道德准则很重要，经常重申它的内容，并公开谴责那些违反规则的人，道德准则就能够为公司的道德计划提供一个坚实的基础。同样，随着道德准则的形成和改进，管理者应当考虑组织的利益相关群体——顾客、员工、投资者、供应商和社区，特别是员工。一项道德准则不应当仅仅由高层

类型 1：做可靠的组织公民

1. 遵守安全、健康和保障法规。
2. 表现出礼貌、尊重、诚实和公平。
3. 工作场所禁止使用非法药品和含酒精饮料。
4. 管理好个人财物。
5. 出勤率高和准时。
6. 听从监督人员的指挥。
7. 不说粗话。
8. 穿工作服。
9. 禁止上班携带武器。

类型 2：不做任何损害组织的不合法或不恰当的事

1. 合法经营。
2. 禁止支付非法用途的报酬。
3. 禁止行贿。
4. 避免有损职责的外界活动。
5. 保守机密。
6. 遵守所有的反托拉斯法和贸易法规。
7. 遵守所有的会计制度和管制措施。
8. 不以公司财产谋私利。
9. 雇员对公司基金负有个人责任。
10. 不宣传虚假和误导信息。
11. 决策不受个人得失影响。

类型 3：为顾客着想

1. 在产品广告中传递真实的信息。
2. 以你的最大能力履行分配的职责。
3. 提供最优质的产品和服务。

图表 5—12 83 家企业道德标准的变量分类

资料来源：F. R. David, "An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective," paper presented at the 48th Annual Academy of Management Conference, Anaheim, California, August 1988.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

管理者制定。制定道德准则时应当与员工进行交流并使准则在他们中得到强化。[74]最后，组织的道德准则可以围绕图表5—13所列的12个问题进行设计。这些问题可以作为指导管理者制定决策时处理道德问题的决策规则。[75]

1. 你准确地确定问题了吗?
2. 如果你站在对方的立场上，你将如何确定这一问题?
3. 这种情况首次发生时会是怎样?
4. 作为一个人和公司的一员，你对谁和什么事表现忠诚?
5. 在制定决策时，你的意图是什么?
6. 这一意图和可能的结果相比如何?
7. 你的决策或行动可能伤害谁?
8. 在你做决策之前，你能和受影响的当事人讨论该问题吗?
9. 你能自信你的观点在长时间内将和现在一样有效吗?
10. 你的决策或行动能问心无愧地透露给你的上司、CEO、董事会、家庭或整个社会吗?
11. 如果你的行动为人所了解，它的潜在影响力是什么?如果被误解，又将是什么?
12. 在何种情况下，你将被允许有例外?

图表5—13 检验企业决策道德的12个问题

资料来源：Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. An exhibit from "Ethics Without the Sermon," by L. L. Nash. November-December 1981, p. 81. Copyright © 1981 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

高层管理者的领导 正如我们在这部分中所看到的，道德准则要求高层管理者以身作则。为什么?因为正是高层管理者建立了文化基调。在言行上，他们是表率，虽然他们所做的可能比所说的更为重要。例如，如果高层管理者将公司的资源作为己用，扩大他们的费用支出，给予朋友优待，这就等于向全体雇员暗示这些行为是可以接受的。

高层管理者还可通过他们的奖惩行为来建立文化基调。选择谁或什么事作为提薪奖励或晋升的对象，将向雇员传递强有力的信息。正如我们之前所说的，当一个员工通过不道德的方式获得奖励时，这将向其他人表明这些不道德的方式是可以接受的。当错误的行为被揭露时，那些希望强调道德行为的管理者必须惩罚做错事的人，并公布事实真相，让组织中每个人看到结果。这就传递了一条信息，即做错事就要付出代价，行为不道德不是雇员的利益所在!

工作目标和绩效评估 人们发现，三家税收服务机构的员工在厕所把纳税申报单和相关的文件冲到马桶里。当被质问时，他们很坦率地承认了，但是，他们对其行为的解释却很有意思。员工的上司给他们施加了越来越多的压力，要求他们在更短的时间完成更多的任务。他们被告之，如果成堆的纳税申报单没有经过处理就以更快的速度从桌子上被拿走，那么，他们绩效的考察和工资的增长将会受到负面的影响。由于缺少资源，电脑系统工作的时间又过长，员工决定"冲掉"他们桌上的文件。尽管这些员工知道他们的所作所为是错误的，但是这也说明了不切实际的目标和绩效评估对行为的影响。[76]在不现实的目标的压力下，即使讲道德的员工也会觉得除了不择手段达到目标之外他们别

www.TopSage.com

TopSage.com

无选择。

通常，绩效评估中的一个关键问题是个人能否实现其工作目标。但我们应当谨记，当绩效评估只关注经济目标时，结果就会使手段合理化。如果一个组织希望雇员保持高的道德标准，它就必须在其绩效评估过程中包括这方面的内容。例如，管理者的年度评价中不仅应当包括目标的实现程度，或许还应逐点评估他的决策符合公司道德准则的程度。

道德培训 越来越多的组织正在设立研讨会、专题讨论会和类似的道德培训项目来鼓励道德行为。道德资源中心进行的全国商业道德调查发现，69%的美国公司提供了某种类型的道德培训。[77]但对这些培训项目存在争议，其主要的争议在于是否具备真正教授道德的能力。评论家强调，由于人们在年轻时就形成了自己的价值体系，因此教授道德的努力是无意义的。其他人可能会质疑这类培训计划的价值，特别是当考虑到之前描述的关于商业道德的调查报告说，甚至在69%的提供道德培训的公司中，一半以上（52%）的员工说他们那年在工作场所目睹了不端的行为。而且，在目睹了不道德行为的那些员工中，只有55%向管理层进行了汇报。[78]而支持者却指出，一些研究表明，价值观可以经过童年后的学习获得。此外，他们引用的一些证据表明，教授解决道德问题的方法能使道德行为产生实质性的差别[79]，这种培训提高了个人道德发展水平。[80]此外，即使没有取得任何结果，这种道德培训也增强了对经营道德问题的意识。[81]

你如何教授道德呢？让我们看一下全球防御工事承包商洛克希德·马丁公司（Lockheed Martin Corporation）是怎么做的。[82]作为采用案例教学进行道德培训的先驱之一，洛克希德的员工每年都参加管理者提供的道德培训课程。这些短期课程的重点是经过挑选的、与部门或具体工作问题相关的、具体发生在洛克希德的案例的情境。在组织的每一个部门中，员工团队回顾并讨论案例，然后运用这些道德尺度来评定现实生活中的决策是合乎道德的、不道德的，还是介乎两者之间。例如，道德尺度一个可能的级别是“如履薄冰”，它的意思是说，行为接近于不道德，应当竖立红色旗帜以示警告。团队学会运用这些级别之后，管理者会引导关于级别的讨论并检查案例中运用或遗漏了洛克希德公司的哪些核心道德原则。除了道德培训，洛克希德公司还有广为使用的书面道德准则，为员工提供道德问题指导的热线，并在公司不同的业务单元中设置了道德官员。

道德培训会议可以带来很多好处。[83]它们可以灌输组织的行为标准；它们是那些希望雇员在制定决策时考虑道德问题的高层管理者的一个有力工具；它们可以阐明什么行为是可以接受的，什么是不可以接受的；最后，当雇员在讨论他们共同关心的问题时，可以确信并不是只有自己遇到了道德困境。这种强化能够在他们必须采取令人不快但合乎道德的立场时，增强他们的自信。

独立的社会审计 制止不道德行为的一项重要因素是害怕被抓住的心理。独立的社会审计——按照组织的道德准则评价决策和管理行为——提高了发现非道德行为的可能性。这种审计可以是一种常规性评价，就像财务审计一样定期实施，或者是在没有预先通知的情况下随机抽查。一个有效的道德评价计划或许应同时包括这两种方式。为了保证诚实正直，审计员应对公司的董事会负

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

责，并直接将审计结果呈交给董事会。这就赋予了审计员一种权利，并能减少那些被审计的组织对审计员施加报复的机会。随着《萨班斯-奥克斯利法案》的通过，企业进行财务披露的标准越来越严格，许多组织发现独立的社会审计很受欢迎。正如《商业道德》(*Business Ethics*) 杂志的发行者所说的，"辩论的焦点从是否合乎道德转移到了如何合乎道德"。[84]

正式的保护机制 我们最后建议组织提供正式的机制，以保护那些处于道德困境的雇员能按照自己的判断行事而不必担心受到惩戒。组织可以采取道德咨询员的方式。当雇员面对道德困境时，能够向咨询员寻求指导。道德咨询员的角色就是一块共鸣板——一个让雇员开口唠叨自己的道德问题及其起因并发表意见的渠道。当各种选择明确后，咨询员可以扮演促成正确选择的倡议者角色。还有些组织任命了道德官员，由他们设计、指导和修改组织所需的道德计划。[85] Ethics and Compliance Officer Association 报告说，它的成员数量超过了 1 200（包括一半以上《财富》百强公司），覆盖了包括美国、德国、印度、日本和加拿大在内的一些国家。[86] 另一个组织可能制定的保护机制是设立一个专门的申诉程序，使雇员能够利用它提出道德问题。我们将在下一部分更详细地讨论这些保护机制。[87]

当今世界的社会责任和道德问题

今天的管理者在承担社会责任和道德方面面临着重大的挑战。我们将考察目前的三个问题：如何管理道德败坏和不负社会责任的行为，如何管理社会企业家，如何进行影响管理。

□ 管理道德败坏和不负社会责任的行为

新闻的头版头条一直在报道大型上市公司不负责任和不道德的行为，包括 RadioShack，其 CEO 声称他拥有一所小型大学的两个学士学位，而这所大学却说他根本没有毕业。在谎言被揭发后，CEO 承认他确实谎报了学历，并于不久之后辞职。Red Robin Gourment Burgers，这家公司为其"不受约束的行为"的文化感到自豪，但在审计发现其 100 多万美元的费用与公司政策不相符或缺乏足够的文件支持之后，公司 CEO 提出了辞呈。Marsh & McLennan 这家保险经纪公司答应支付 8.5 亿美元给政府，以处理其被控合谋定价的诉讼案。多伦多的 Hollinger 公司的前任 CEO 在面临洗劫公司上千万美元的指控后，被摄像机拍下从以前的办公室中拿走了几箱档案文件。[88] 当然，我们不会忘记过去几家饱受财务丑闻之苦的美国公司，包括美国有线运营商阿德尔菲亚通信、安达信、Dynegy、安然、ImClone 和世通。接下来还会发生什么？企业是否已经忽略了道德和社会责任？

最近的一些调查发现，31%～52%的美国工人目睹了同事的不道德行为。[89] 另一项对员工的调查表明，工作场所的压力使他们越来越多地考虑在工作上采取不道德或违法的行为，其中，被调查的 56%不得不采取不道德或违

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

法的行为，而 48%说他们实际上已经这样做了。[90] 以下列举了一些报道的不道德的企业活动：

- 质量控制敷衍了事（16%）
- 掩盖事故（14%）
- 欺骗或撒谎以请病假（11%）
- 对顾客撒谎或进行欺骗（9%）
- 对他人施加不适当的压力（7%）
- 篡改数据或报告（6%）
- 就重大问题对上级撒谎或进行欺骗（5%）
- 隐瞒重要信息（5%）
- 滥用或盗取公司财产（4%）
- 把别人的工作或创意作为自己的功劳（4%）
- 侵犯版权或软件侵权（3%）

遗憾的是，我们不仅在工作场所中会看到这样的行为，不负责任的和不道德的行为在整个社会中都很普遍。Academic Integrity 进行的一些研究表明，26%的学院或大学里主修商业的学生承认他们在考试中曾严重舞弊，54%承认他们曾在书面作业中作弊。但是，主修商业的学生并不是最恶劣的舞弊者，这个“荣誉”应当属于新闻学专业的学生，他们中 27%的人说他们曾作过弊。[91] 全球性的非营利大学生组织 Students in Free Enterprise（SIFE）的一项研究发现，只有 19%的学生会检举揭发作弊的同学。[92] 这意味着将来管理者和组织可能要应对什么样的问题？这有点牵强附会了，不能因为组织未来的员工（即这些学生）很快就能接受不道德的行为，就说明组织可能会遇到维持高道德标准的困难。

考虑到这些现实，管理者能做什么？有两个活动特别重要，即道德领导和保护报告不道德行为的员工。

聚焦领导

提供道德领导

道德对领导有多重要？至关重要。尽管道德很重要，但令人吃惊的是，领导与道德的主题却很少受到关注。[93] 仅仅在最近，才有一些伦理学家和领导研究者开始思考领导中的道德含义。为什么这个问题现在才引起人们的关注呢？原因之一可能是，整个管理领域对道德问题产生了一种普遍兴趣。例如，美国 Cendant Corporation 的前任董事长因被控参与大规模的欺诈行为而第三次受审。这种欺诈行为导致公司和投资商损失了 30 多亿美元。在日本，拥有某知名食品品牌的一家公司篡改了其标签上的信息。即使是非营利性组织也不可避免地会做出不道德的决策。2006 年初，Memphis' Influence 1 Foundation 的前任董事长承认其骗取了组织 10 多万美元以维系自己衰退中的私人企业。毫无疑问，一些管理人员的不道德行为提高了公众对企业道德标准的关注。

领导不能脱离价值观。提供道德领导包括：领导者为了实现目标而使用的手段，以及这些目标中的道德内容。例如，联合科技公司的董事长兼 CEO 乔治·戴维非常清楚他在提供道德领导中的作用。在纽约公立图书馆召开的公司董事会议上，他说：“看到这里所

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

有的一切了吗？你们也可以做到。这个图书馆是世界上最开放的机构之一，联合科技公司应当向它看齐，确立同样的标准和期望。我们应当确保不会发生不道德的行为。”公司长达16页的道德标准为员工提供了指导。正如最近一项研究所得出的结论，道德领导不仅仅是要合乎道德，还应当通过沟通和奖励制度等组织机制来加强道德观念。

道德领导 赫布·鲍姆（Herb Baum）担任Dial Corporation的CEO后不久，他就接到了竞争对手高露洁棕榄公司（Colgate-Palmolive）CEO的一个电话，鲁本·马克（Reuben Mark）告诉他，他从最近加盟高露洁棕榄公司的前Dial公司的销售人员那里获得了该公司的战略营销计划书。马克告诉鲍姆，他没有看也不想看，他会将它归还。此外，他自己也打算适当地处理这名新销售人员。[94]正如这个例子所说明的，管理者必须提供道德领导。我们之前也说过，管理者的所作所为在很大程度上影响了员工采取道德或不道德行为的决定。当管理者欺骗他人、说谎、偷窃、进行操纵、利用工作或员工，或不公正地对待他人时，他们向员工（或其他利益相关群体）发出了什么样的信号？尽管这些可能不是他们想发出的信号。为提供道德领导，管理者能做什么？

管理者最好成为一个优秀的行为榜样，遵守道德并诚实。遗憾的是，在一项全国的民意测验中，只有31%的公众相信美国的公司是诚实经营的。[95]另一项调查中，只有54%的员工说他们相信大多数公司的管理人员是诚实和道德的。[96]但是，在所有的领导特质中，员工最看重的是诚实。在一项调查中，员工被给予一份有28个特质的清单，要求其说出他们所认为的重要的特质。被调查者说诚实显然是最重要的，其次是正直、道德规范、道德准则。[97]诚实意味着什么？诚实意味着说实话，即不隐瞒或操纵信息。即使是错误的消息，只要人们知道他们被告之以真相，他们就会更加宽容。因为不能规范工作场所的诚实或为其立法，所以自身诚实且愿意承认错误的领导者必须对此进行鼓励。[98]

道德领导者应当做的其他事情包括：共享价值观，即经常与员工交流他们所认为的道德和价值观；通过像符号、故事、仪式和口号等可见的组织文化的表现形式强调重要的共享价值观；通过奖励制度使员工遵守价值观，即关注给予奖励或进行惩罚的员工行为。

保护提出道德问题的员工 如果你看见其他员工在做违法或不道德的行为，你会怎么做？虽然广为人知的公司财务丑闻使我们更加清楚公司不道德行为所带来的灾难，但是，你会站出来吗？我们中的许多人可能不愿这么做，因为觉得有风险。但是，重要的是，管理者要确保提出组织内外部其他人的道德问题的员工不会受到人身或事业的威胁。这些人通常被称为**告密者**（whistle-blowers），他们是所有公司道德计划中重要的一部分，因为他们愿意站出来披露不道德的行为，而不考虑职业和个人的损失。例如，在国会议员证实已经将联邦政府签订的合约中的数亿美元拨给了Halliburton子公司时，邦纳汀·格林豪斯（Bunnatine（Bunny）Greenhouse）站了出来。[99]Trane公司的前审计员戴维·温德豪瑟（David Windhauser）向他的上级投诉管理者捏造了财务报表上的费用。Washington Mutual的前任副总裁特雷莎·哈格曼（Theresa

www.TopSage.com

TopSage.com

Hagman）报告说，公司没有按照规定筹集建设贷款及签署保单。[100]但是，记忆中最公认的告密者可能是安然的副总裁谢伦·沃特金斯（Sherron Watkins），她给董事长肯·莱写了一封信，清楚地描述了公司会计事务的问题。她说“我极其担心我们会陷入会计丑闻中”，没有什么比她的陈述更有预见性了。[101] 2002 年，她和另外两名告密者［告发其雇主 FBI 的科琳·罗利（Coleen Rowley）和告发世通公司的辛西娅·库柏（Cynthia Cooper）］被评为《时代》杂志的年度人物。[102]虽然这些女性受到了表彰，但是，研究表明大多数观察到不道德行为的人都不会去揭发。[103]这就是管理者要处理的态度。他们能做什么来保护员工以使他们在看到不道德的事情发生时愿意站出来？

许多公司开设了免费的道德热线，鼓励告密者主动检举揭发。例如，戴尔电脑公司设有一道德热线，员工可以匿名拨打，揭发违规行为，公司稍后将会进行调查。在夏洛特的杜克能源公司（Duke Energy），员工可以以匿名的方式拨打由外部组织设立的免费道德热线。沃尔玛鼓励员工告诉上级不道德的行为或使用公司的道德热线。[104]此外，管理者应当鼓励及时得知错误消息并对此采取行动的文化。Josephson Institute of Ethics（www.josephsoninstitute.org）的创建者迈克尔·约瑟夫森（Michael Josephson）说：“显然，绝对重要的是创建可以听到员工抱怨和抗议的文化。”[105]尽管一些告密者确实是出于个人目的，但是，有必要认真对待告密者提供的信息。最后，可以进行一些法律保护。根据《萨班斯-奥克斯利法案》，目前在美国，揭发可疑的公司违法行为的告密者可以获得充分的保护以免遭报复。而且，会对进行报复的管理者处以严厉的惩罚，即十年的监禁。[106]遗憾的是，尽管实施了保护，但是，上百名站出来揭露公司不道德行为的员工还是被解雇了。[107]现在，还没有完美的解决方案。告密者仍然存在风险，但这只是正确保护提出道德问题的员工的一个阶段。

□ 社会企业家

社会问题有很多，但是切实可行的解决方案却很少。有许多人和组织正在努力解决这些问题。例如，特雷莎·弗里奇（Teresa Fritschi）、詹姆斯·波坦姆金（James Potemkin）和拉克尔·马奇尼斯（Raquel Marchenese）遵守共同的契约，虽然他们彼此不认识。他们都出售世界不同地区的工匠制作的独特的手工制品，像苏格兰、墨西哥、危地马拉、巴基斯坦和秘鲁。但是，他们都遵守产销互惠贸易中的信条并据此行动，给提供产品的工匠支付更多的报酬。产销互惠贸易的拥护者正努力“提高世界上贫困或地位低下地区的企业或工匠个人创造的产品价格，使它们更直接地进入美国、欧洲和亚洲等有利可图的市场”。[108]他们都是**社会企业家**（social entrepreneur）的例子，社会企业家是指通过使用实用的、创新的、可持续的方法寻找机会改造社会的组织和个人。[109]“商业企业家致力于经济的发展，而社会企业家致力于社会的变革”。[110]社会企业家满怀激情，想使世界更加美好。例如，International Senior Lawyers Project 是一个非营利性组织，它使其经验丰富的律师适应国家发展的需要。他们教南非的律师如何执行公司法，为保加利亚的辩护律师提供帮助。[111]社会企业家也会创造性地、巧妙地解决问题。例如，西雅图的 PATH（Program for

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

Appropriate Technology in Health）是一家全球非营利性组织，它利用低成本的技术为贫困的发展中国家提供它们所需的医疗保健方案。通过与公众团体和营利性企业进行合作，PATH 研究出了简单的救生方案，如干净的接生设备和不可循环使用的一次性接种注射器。最有前途的项目之一就是其可能设立的医疗实验室。因为多数第三世界贫困国家缺乏配有高价设备的医疗实验室，而这个不贵的信用卡大小的测试元件可以使医疗人员在几分钟内就诊断出疾病。[112]PATH 解决全球医疗问题的创新方法使其被 Schwab Foundation for Social Entrepreneurship 评为优秀社会企业家，并成为 2006 年社会资本家奖（Social Capitalist Awards）的获得者之一。

管理者和组织可以从这些社会企业家身上学到些什么？虽然许多组织已经履行了其有道德、负责任地进行经营的义务，但是，正如这些社会企业家所表明的，他们可以做更多的事情。像 PATH 的例子一样，它可能只是指商业组织与公众团体或非营利性组织合作解决社会问题；或者像 International Senior Lawyers Project 的例子一样，它可能是指提供所需的专业知识；又或者，它可能包括支持和培养那些坚信自己能使世界更加美好的人，他们需要的只不过是组织对他们工作的支持。

□社会影响的管理

由于利益相关群体一直对组织施压，要求其对社会问题作出回应，所以也要求管理者负责任地开展经营活动。一些专家建议管理者从他们对社会影响的角度来履行社会责任。这就是**社会影响管理**（social impact management），我们将其定义为管理者检查其决策和行动所造成的社会影响力的管理方法。这个概念由 Aspen Institute 提出，这是一家全球化的非营利性组织，它致力于通过对话和探究全球关注的问题了解情况，并试图使商业人士理解企业需求与更广阔的社会问题之间的相互关系。例如，在营销领域，社会影响管理会涉及广告信息及产品的开发、设计和定价对顾客的影响；在人力资源管理领域，它涉及员工权利和参与、工作—生活的平衡、工作场所的公正和多样化等问题；在金融领域，它涉及不同的融资渠道、股东性质和角色的变化、跨国界的现金流的影响等问题。这样，在管理者进行计划、组织、领导和控制的过程中，他们会问："当我们考虑企业经营的社会环境时，它会起到怎样的作用？"[113]至少，就像管理者管理风险和战略时一样，如果他们考虑管理社会影响力，他们会更清楚他们的决策和行动是否是负责任的。

做正确的事情，即负责任地和有道德地进行管理，是不容易的。但是，由于社会对制度的期望在不断变化，所以管理者必须持续地监控这些期望。今天为大家所接受的可能不适用于指导将来。

成为一名管理者

√弄清楚你个人认为组织应当承担多少社会责任。
√研究不同公司的道德标准。
√思考对你重要的组织价值观。
√当面临道德困境时，使用图表 5—13 中的 12 个问题帮助你做出决策。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

√解决每一章"关于道德的批判性思考"专栏中的困境。

管理者对"管理者困境"的回应

约翰·帕特森（John Patterson），CLU，LUTCF

John R. Patterson Insurance Agency，Inc. 总裁/所有者，Glen Allen，弗吉尼亚州

弗雷德建立公司30年前就认为一个企业承担社会和环保责任时应当是盈利的。它们仍然在增长的事实证明了这是一个好的企业计划。

从长期来看，我不知道为什么弗雷德的计划要改变。在今天竞争相当激烈、快节奏的全球经济环境中开展经营，首先一定要维持利润，然后再履行相应的社会责任。如果公司破产，就没有什么社会活动了。

另一方面，协同作用能达到的最大效果就是，制定公司及其员工能共同完成的具有互补性质的社会目标和计划。我认为他对诚实正直还有优质产品和服务的承诺是必要的，尽管这是今天的组织所应当具备的。在公司于2005年获奖之后，弗雷德显然已经认识到公司最重要的资产是员工，他应当继续联合员工并使他们发挥作用。我建议成立员工专门小组来决定一些共同的公司/员工目标，这样有利于当前计划的实施。同时，为使员工主动达成目标，可以实施奖励方案。

埃米·霍顿（Amy Horton）

波音整合防御系统营销经理，St. Louis，密苏里州

弗雷德在建立他的公司时认为，一个企业盈利时可以承担社会和环保责任。强调对社会、环保和利润进行投资的传统是Cascade品牌一个不可或缺的部分。应当保持Cascade理念的可见性。放弃社会责任不利于Cascade品牌的发展，也会导致员工数量和顾客忠诚度下降的风险，这两种情况最终都会影响到利润。

相反，Cascade抓住了机遇，它通过承担社会和环保责任，真正地实现了与市场中其他企业的差异化，赢得了利益相关群体的支持，也建立了自己的竞争优势。

思考题

1. 对你个人来说，社会责任意味着什么？你认为企业组织应当承担社会责任吗？试讨论之。

2. 在你看来，以价值为基础的管理仅仅是"空想家"的一个伎俩吗？为什么？

3. 在大学生中流行着一种允许个人共享文件的互联网项目。这些项目允许组织外的用户登录到任何放置所需文件的地方网络上。由于这些类型的文件共享项目往往会阻塞带宽，因此本地用户登录并使用本地网络的能力就会减弱。在这种情况下，一所大学的道德和社会责任是什么？它应对谁负有责任？

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

你能为这些大学的决策制定者提出哪些基本原则?

4. 告密者是指向外界揭露其雇员不道德行为的人。对于告密者和组织来说，可能会存在哪些与雇员的举报行为相关的问题?

5. 描述一个你认为是道德高尚的人的特征和行为。如何才能在工作中激励这些类型的决策和行动?

□ 案例应用

您有了问题，我们帮您解决

在位于得克萨斯州的 Radio Shack Corporation 中，其所定位的品牌的口号是“您有了问题，我们帮您解决”。毫无疑问，2006 年 2 月初发生的事件使公司董事会和高层管理者想知道他们有关前任 CEO 戴维·埃德蒙森（David Edmondson）的疑问能否得到满意的答复。事情起源于 *The Fort Worth Star-Telegram* 上所刊载的由希瑟·兰迪（Heather Landy）报道的一则新闻，“埃德蒙森声称获得了两个学位的未经官方认可的圣经学院说他并没有毕业”。文章还报道说，经调查显示，埃德蒙森两次被指控酒后驾车，但并没有定罪。此外，文章还说他被任命为 CEO 后不久，就因为第三次酒后驾车被逮捕了。“原定于 2006 年 4 月进行审判的这次事故引起了 *Star-Telegram* 的怀疑，它开始调查当地的 CEO”。

1994 年埃德蒙森加盟 Radio Shack 后，开始沿着公司的阶梯一步一步往上爬，1998 年成为了一名高层管理者。在 2000 年他被任命为公司的总裁兼 COO 之前，他担任了两年的高层管理者。2005 年 1 月，Radio Shack 的董事会宣布，莱恩·罗伯茨（Len Roberts）不再担任 CEO 的职位但仍然保留其执行董事长的职务，这也意味着董事会已经选择埃德蒙森担任新任 CEO 了。考虑这两个人为振兴公司一起工作了 10 年，所以这次 CEO 的过渡到继任都是事先计划好了的。罗伯茨始终认为，CEO 最重要的职责之一就是挑选、推荐并指导继任者。他觉得他已经做到了，因为他雇用了埃德蒙森。正如公司网站上说的，“从他第一次见到埃德蒙森起，直觉就告诉他，可能某一天埃德蒙森会成为公司的 CEO”。因此，他对埃德蒙森进行指导，推荐他担任公司的最高职位。

罗伯茨退休后，埃德蒙森就被任命为 Radio Shack 的新任 CEO。在他担任 CEO 的 13 个月中，公司一直在努力改变销售不畅和股价低迷的状况。新闻报道刊登后三天，埃德蒙森在与投资商的电话会议中作出了两次道歉：一次是为公司的绩效，另一次是因为他隐瞒了自己的教育背景。随后，他宣布公司的一项计划，包括关闭公司7 000家店中的 400～700 家，减少存货中滞销的产品。他也重申，他会继续留任公司的 CEO。而股票市场中 Radio Shack 的股票价格也跌至三年来的低点。在那天稍后的电话新闻发布会上，埃德蒙森在被问及关于公司是否解雇了其他简历作假的员工的问题时，他说：“我不想对此发表评论。”他也拒绝就其行为是否违反公司的道德标准发表意见。在这个时候，Radio Shack 的董事会仍然表示支持他们的 CEO。

但是，2 月 21 日，就在埃德蒙森告诉投资商他将留任 CEO 的几天后，他

www.TopSage.com

TopSage.com

辞职了。董事长罗伯茨宣布了埃德蒙森的辞职，声明这是一个艰难的抉择，但是也是董事会和埃德蒙森共同协商的结果。他说："当公司的信誉依赖于个人的时候，是时候进行变革了。"作为一个企业，最重要的事情之一就是要诚实和信任。我们必须恢复公司的诚实和信任。

尽管 Radio Shack 的情况似乎已成定局，但之后又爆发了有关埃德蒙森离职金的新问题。按照有关文件的规定，除了应支付的工资外，埃德蒙森至少会获得 103 万美元的现金。Radio Shack 公司没有披露离职金的总价值，但它包括四个月的保险金以及行使股票期权和股票奖励的权利。公司的 COO 克莱尔·巴布罗斯基（Claire Babrowski）被任命为代理 CEO，同时，公司还在外部搜寻新的 CEO。除了这些变革外，组织还对公司的网站进行了检查（可以在公司网站上找到道德准则），并形成了名为"Revision 02.21.06"的报告文件。这份文件是否解答了高层管理者关于道德和企业责任问题的疑问？

[讨论问题]

1. 从埃德蒙森道德领导的角度评价这个局面。Radio Shack 公司采取了哪些措施？

2. 哪些利益相关群体可能会受到这个事件的影响？利益相关群体可能会关注哪些方面？利益相关群体之间关注的事务是否会发生冲突？解释一下。这对员工可能会产生什么影响？

3. 你认为正如莱恩·罗伯茨所说，董事会做出解雇埃德蒙森的决定是艰难的吗？为什么？你认为罗伯茨为什么要如此描述这个决定？

4. 你认为公司给埃德蒙森的离职金可能会产生什么影响？

5. 组织能否从一开始就防止这种情况的发生？它们能做什么？公司的道德准则是如何发挥作用的？登录公司的网站（www.radioshack.com），查看其道德准则。

6. 在 2004 年 3 月 *Wired* 的一期杂志中，据报道，44%的美国人"修饰"了其工作履历。你对这些统计数据有什么反应？虚构简历会给组织带来什么问题？

资料来源：J. O'Donnell, "CEO Left RadioShack with His Whole Life in Turmoil," *USA Today*, February 27, 2006, p. 3B; M. Morrison, "RadioShack's Lesson: Trust, But Verify," *Business Week Online*, www.businessweek.com, February 22, 2006; B. Schlachter, "Few Surprised by Departure," *Fort Worth Star-Telegram*, February 21, 2006, p. C1; M. Schnurman, "How Did the Board, Roberts Miss Signs?" *Fort Worth Star-Telegram*, February 21, 2006, P. C1; F. Norris, "Radio Shack Chief Resigns After Lying," *New York Times*, www.nytimes.com, February 21, 2006; "RadioShack CEO Resigns in Resume Flap," *CNN Money*, www.cnnmoney.com, February 21, 2006; "RadioShack Corporation Board of Directors Accepts President and CEO Edmondson's Resignation," company press release, corpinfo.radioshack.com, February 20, 2006; F. Norris, "Under Fire, RadioShack Offers a Plan to Revamp," *New York Times*, www.nytimes.com, February 18, 2006; F. Norris, "At RadioShack, Some Questions (and Now, Answers)," *New York Times*, www.nytimes.com, February 16, 2006; and "Lies, Damn Lies, and Statistics," *Wired*, March 2004, p. 60.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

[注释]

[1] Information from company Web site, www.cascadeeng.com, February 24, 2006; and J. Jusko, "The Sustainable Enterprise," *Industry Week*, July 2005, p. 12.

[2] M. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits," *New York Times Magazine*, September 13, 1970, p. 33; and Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1962).

[3] Information from Avon's Web site, www.avoncrusade.com, February 6, 2006.

[4] M. Kepp, "Best Face Forward," *Latin Trade*, June 2005, p. 25; and P. Prada and M. Rueda, "The Good-Deed Column," *Latin Trade*, May 2005, pp. 26–31.

[5] "The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society," *The McKinsey Quarterly*, www.mckinseyquarterly.com, January 2006.

[6] See, for example, A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, July–August 1991, pp. 39–48.

[7] This section has been influenced by K. B. Boal and N. Peery, "The Cognitive Structure of Social Responsibility," *Journal of Management*, Fall–Winter 1985, pp. 71–82.

[8] This section is based on J. D. Margolis and J. P. Walsh, "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business," *Administrative Science Quarterly*, vol. 48 (2), 2003, pp. 268–305; K. Davis and W. C. Frederick, *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1984), pp. 28–41; and R. J. Monsen Jr., "The Social Attitudes of Management," in J. M. McGuire (ed.), *Contemporary Management: Issues and Views* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), p. 616.

[9] A. B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, October 1979, p. 499.

[10] See S. P. Sethi, "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns," *Academy of Management Review*, January 1979, pp. 68–74.

[11] See, for example, D. J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited," *Academy of Management Review*, October 1991, pp. 703–708.

[12] Information from "Giving Back," found on American Express Web site, www.americanexpress.com, February 6, 2006.

[13] See, for example, R. A. Buccholz, *Essentials of Public Policy for Management*, 2d ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).

[14] "2003–04 Sustainability Report," *Aspen Skiing Company*, www.aspensnowmass.com/environment, February 6, 2006; and A. Schendler, "Where's the Green in Green Business?" *Harvard Business Review*, June 2002, p. 28.

[15] Information from company Web site, www.walmartstores.com, March 16, 2006; and one of the advertisements from *USA Today*, March 6, 2006, p. 5A.

[16] S. L. Wartick and P. L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model," *Academy of Management Review*, October 1985, p. 763.

[17] See, for instance, D. O. Neubaum and S. A. Zahra, "Institutional Ownership and Corporate Social Performance: The Moderating Effects of Investment Horizon, Activism, and Coordination," *Journal of Management*, February 2006, pp. 108–131; P. C. Godfrey, "The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective," *Academy of Management Review*, October 2005, pp. 777–798; D. K. Peterson, "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment," *Business & Society*, September 2004, pp. 296–319; B. Seifert, S. A. Morris, and B. R. Bartkus, "Having, Giving, and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance," *Business & Society*, June 2004, pp. 135–161; S. L. Berman et al., "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, October 1999, pp. 488–506; S. A. Waddock and S. B. Graves, "The Corporate Social Performance–Financial Performance Link," *Strategic Management Journal*, April 1997, pp. 303–319; D. B. Turban and D. W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees," *Academy of Management Journal*, June 1996, pp. 658–672; J. B. McGuire, A. Sundgren, and T. Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal*, December 1988, pp. 854–872; K. Aupperle, A. B. Carroll, and J. D. Hatfield, "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability," *Academy of Management Journal*, June 1985, pp. 446–463; and P. Cochran and R. A. Wood, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance," *Academy of Management Journal*, March 1984, pp. 42–56.

[18] See J. Surroca and J. A. Tribo, "The Corporate Social and Financial Performance Relationship: What's the Ultimate Determinant?" *Academy of Management Best Conference Paper*, 2005; H. Wang, J. Choi, and J. Li, "Too Little or Too Much? Reexamining the Relationship Between Corporate Giving and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Best Conference Paper*, 2005; Wood and Jones, "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance," *International Journal of Organizational Analysis*, 1995, pp. 229–267; R. Wolfe and K. Aupperle, "Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct," pp. 265–268, in J. E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 12, 1991; R. E. Wokutch and B. A. Spencer, "Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance," *California Management Review*, Winter 1987, pp. 62–77; and A. A. Ullmann, "Data in Search of a Theory: A Critical

www.TopSage.com

Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms," *Academy of Management Review*, July 1985, pp. 540–557.

[19] Seifert, Morris, and Bartkus, "Having, Giving, and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance"; and McGuire, Sundgren, and Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance."

[20] A. McWilliams and D. Siegel, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, June 2000, pp. 603–609.

[21] A. J. Hillman and G. D. Keim, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?" *Strategic Management Journal*, vol. 22, 2001, pp. 125–139.

[22] M. Orlitzky, F. L. Schmidt, and S. L. Rynes, "Corporate Social and Financial Performance," *Organization Studies*, vol. 24 (3), 2003, pp. 403–441.

[23] B. Biafore, "Putting Your Money Where Your Heart Is," *Better Investing*, January 2006, pp. 34–35.

[24] Social Investment Forum, "2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States: 10-Year Review," January 24, 2006.

[25] Biafore, "Putting Your Money Where Your Heart Is"; and B. Goodman, "No Need to Shun Ethical Funds," *Smart Money*, August 2005, p. 32.

[26] E. Teach, "Socially Unacceptable," *CFO*, January 2006, p. 21.

[27] CBS News Online, "Whole Foods Switching to Wind Power," www.cbsnews.com, January 12, 2006; A. Aston and B. Helm, "Green Culture, Clean Strategies," *BusinessWeek*, December 12, 2005, p. 64; and J. Esty, "Never Say Never," *Fast Company*, July 2004, p. 34.

[28] This section is based on K. Buysse and A. Verbeke, "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective," *Strategic Management Journal*, May 2003, pp. 453–470; D. A. Rondinelli and T. London, "How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations," *Academy of Management Executive*, February 2003, pp. 61–76; J. Alberto Aragon-Correa and S. Sharma, "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy," *Academy of Management Review*, January 2003, pp. 71–88; P. Christmann and G. Taylor, "Globalization and the Environment: Strategies for International Voluntary Environmental Initiatives," *Academy of Management Executive*, August 2002, pp. 121–135; P. Bansal, "The Corporate Challenges of Sustainable Development," *Academy of Management Executive*, May 2002, pp. 122–131; M. Stark and A. A. Marcus, "Introduction to the Special Research Forum on the Management of Organizations in the Natural Environment: A Field Emerging from Multiple Paths, with Many Challenges Ahead," *Academy of Management Journal*, August 2000, pp. 539–546; P. Bansal and K. Roth, "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness," *Academy of Management Journal*, August 2000, pp. 717–736; S. L. Hart, "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World," *Harvard Business Review*, January–February 1997, pp. 66–76; S. L. Hart, "A Natural-Resource-Based View of the Firm," *Academy of Management Review*, December 1995, pp. 986–1014; and P. Shrivastava, "Environmental Technologies and Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Summer 1995, pp. 183–200.

[29] These examples come from "Is There a Green Movement in the Air?" *Fortune*, December 12, 2005, pp. 69–78; P. LaBarre, "How to Lead a Rich Life," *Fast Company*, March 2003, p. 74; J. Ball and J. J. Fialka, "Global Warming Spurs Companies," *Wall Street Journal*, November 8, 2002, p. A7; and M. Conlin and P. Raeburn, "Industrial Evolution," *BusinessWeek*, April 8, 2002, pp. 70–72.

[30] J. L. Seglin, "It's Not That Easy Going Green," *Inc.*, May 1999, pp. 28–32; W. H. Miller, "What's Ahead in Environmental Policy?" *IW*, April 19, 1999, pp. 19–24; and P. Shrivastava, "Environmental Technologies and Competitive Advantage," p. 183.

[31] S. L. Hart, "Beyond Greening," p. 68.

[32] The Worldwatch Institute, *State of the World 2006: China and India Hold World in Balance;* "Is There a Green Movement in the Air?" A. Aston and B. Helm, "The Race Against Climate Change," *BusinessWeek*, December 12, 2005, pp. 58–66; J. Kluger and A. Dorfman, "The Challenges We Face," *Time*, August 26, 2002, pp. A6–A12; Worldwatch Institute, "Earth Day 2000: What Humanity Can Do Now to Turn the Tide," Web site for Worldwatch Institute www.worldwatch.org, August 2, 2000; and L. Brown and Staff of the Worldwatch Institute, *State of the World* (New York: Norton, 1987–1996).

[33] A. White, "The Greening of the Balance Sheet," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 27–28; N. Guenster, Jeroen Derwall, R. Bauer, and K. Koedijk, "The Economic Value of Eco-Efficiency," *Academy of Management Conference*, August 2005; F. Bowen and S. Sharma, "Resourcing Corporate Environmental Strategy: Behavioral and Resource-Based Perspectives," *Academy of Management Conference*, August 2005; M. P. Sharfman, Teresa M. Shaft, and L. Tihanyi, "A Model of the Global and Institutional Antecedents of High-Level Corporate Environmental Performance," *Business & Society*, March 2004, pp. 6–36; S. L. Hart and M. B. Milstein, "Creating Sustainable Value," *Academy of Management Executive*, May 2003, pp. 56–67; K. Buysse and A. Verbeke, "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective"; C. Marsden, "The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability?" *Business & Society Review*, Spring 2000, pp. 9–25; R. D. Klassen and D. C. Whybark, "The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance," *Academy of Management Journal*, December 1999, pp. 599–615; H. Bradbury and J. A. Clair, "Promoting Sustainable Organizations with Sweden's Natural Step," *Academy of Management Executive*, October 1999, pp. 63–73; F. L.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

Reinhardt, "Bringing the Environment Down to Earth," *Harvard Business Review*, July–August 1999, pp. 149–157; I. Henriques and P. Sadorsky, "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance," *Academy of Management Journal*, February 1999, pp. 87–99; and M. A. Berry and D. A. Rondinelli, "Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution," *Academy of Management Executive*, May 1998, pp. 38–50.

[34] The concept of shades of green can be found in R. E. Freeman, J. Pierce, and R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment* (New York: Oxford University Press, 1995).

[35] Information from ISO Web site, www.iso.org, February 13, 2006.

[36] Information from Global 100 Web site, www.global100.org, February 13, 2006.

[37] W. G. Bliss, "Why Is Corporate Culture Important?" *Workforce*, February 1999, pp. W8–W9; E. J. Giblin and L. E. Amuso, "Putting Meaning into Corporate Values," *Business Forum*, Winter 1997, pp. 14–18; R. Barrett, "Liberating the Corporate Soul," *HR Focus*, April 1997, pp. 15–16; K. Blanchard and M. O'Connor, *Managing by Values* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997); and G. P. Alexander, "Establishing Shared Values Through Management Training Programs," *Training and Development Journal*, February 1987, pp. 45–47.

[38] Ibid.; T. Chappell, *Managing Upside Down: The Seven Intentions of Values-Centered Leadership* (New York: William Morrow, 1999); and J. L. Badaracco Jr. and R. R. Ellsworth, *Leadership and the Quest for Integrity* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

[39] Information from Tom's of Maine Web site, www.tomsofmaine.com, February 13, 2006; and S. Donahue, "Tom's of Mainstream," *Business 2.0*, December 2004, pp. 72–73.

[40] Information from Nortel Networks Web site, www.nortel.com, February 13, 2006.

[41] Information from IBM Web site, www.ibm.com, February 15, 2006.

[42] "AMA 2002 Corporate Values Survey," American Management Association Web site, www.amanet.org, October 30, 2002.

[43] P. Van Lee, L. Fabish, and N. McCaw, "The Value of Corporate Values," *Strategy & Business*, Summer 2005, pp. 52–65.

[44] Ibid.

[45] C. Chandler, "Livedoor Slammed," *Fortune*, February 20, 2006, p. 25; "$64B Diamond Industry Rocked by Fraud," *CNNMoney*, cnnmoney.com, December 20, 2005; D. Searcey, S. Young, and K. Scannell, "Ebbers Is Sentenced to 25 Years for $11 Billion WorldCom Fraud," *Wall Street Journal*, July 14, 2005, pp. A1+; and E. B. Smith, "Wal-Mart Sets New Policy on Ethics," *USA Today*, January 28, 2005, p. 1B.

[46] This last example is based on J. F. Viega, T. D. Golden, and K. Dechant, "Why Managers Bend Company Rules," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 84–90.

[47] K. Davis and W. C. Frederick, *Business and Society*, p. 76.

[48] F. D. Sturdivant, *Business and Society: A Managerial Approach*, 3rd ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985), p. 128.

[49] T. Kelley, "To Do Right or Just to Be Legal," *New York Times*, February 8, 1998, p. BU12; J. W. Graham, "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior," *Business Ethics Quarterly*, January 1995, pp. 43–54; L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Psychology of Moral Development*, vol. 2 (New York: Harper & Row, 1984); and L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Philosophy of Moral Development*, vol. 1 (New York: Harper & Row, 1981).

[50] See, for example, J. Weber, "Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas," *Human Relations*, July 1990, pp. 687–702.

[51] W. C. Frederick and J. Weber, "The Value of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," in W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123–144; and J. H. Barnett and M. J. Karson, "Personal Values and Business Decisions: An Exploratory Investigation," *Journal of Business Ethics*, July 1987, pp. 371–382.

[52] M. E. Baehr, J. W. Jones, and A. J. Nerad, "Psychological Correlates of Business Ethics Orientation in Executives," *Journal of Business and Psychology*, Spring 1993, pp. 291–308; and L. K. Trevino and S. A. Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior," *Journal of Applied Psychology*, August 1990, pp. 378–385.

[53] M. E. Schweitzer, L. Ordonez, and B. Douma, "Goal Setting As a Motivator of Unethical Behavior," *Academy of Management Journal*, June 2004, pp. 422–432.

[54] M. C. Jensen, "Corporate Budgeting Is Broken—Let's Fix It," *Harvard Business Review*, June 2001, pp. 94–101.

[55] R. L. Cardy and T. T. Selvarajan, "Assessing Ethical Behavior Revisited: The Impact of Outcomes on Judgment Bias," paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, 2000.

[56] G. Weaver, "Ethics and Employees: Making the Connection," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 121–125; G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices," *Academy of Management Journal*, October 1999, pp. 539–552; G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Corporate Ethics Programs As Control

www.TopSage.com

TopSage.com

Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors," *Academy of Management Journal*, February 1999, pp. 41–57; R. B. Morgan, "Self- and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary," *Academy of Management Journal*, February 1993, pp. 200–214; and B. Z. Posner and W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update," *California Management Review*, Spring 1984, pp. 202–216.

[57] G. Weaver, "Ethics and Employees: Making the Connection"; V. Anand, B. E. Ashforth, and M. Joshi, "Business As Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organizations," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 39–53; J. Weber, L. B. Kurke, and D. W. Pentico, "Why Do Employees Steal?" *Business & Society*, September 2003, pp. 359–380; V. Arnold and J. C. Lampe, "Understanding the Factors Underlying Ethical Organizations: Enabling Continuous Ethical Improvement," *Journal of Applied Business Research*, Summer 1999, pp. 1–19; R. R. Sims, "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations," *Journal of Business Ethics*, July 1992, pp. 505–513; Victor and Cullen, "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations," in Frederick and Preston (eds.), *Business Ethics*, pp. 77–97; J. B. Cullen, B. Victor, and C. Stephens, "An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate," *Organizational Dynamics*, Autumn 1989, pp. 50–62; and B. Victor and J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly*, March 1988, pp. 101–125.

[58] T. Barnett, "Dimensions of Moral Intensity and Ethical Decision Making: An Empirical Study," *Journal of Applied Social Psychology*, May 2001, pp. 1038–1057; and T. M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model," *Academy of Management Review*, April 1991, pp. 366–395.

[59] Ibid., pp. 374–378.

[60] J. Hyatt, "Ethics Alert: Foreign Corrupt Practices Prosecutions Doubled," *Business Ethics*, Winter 2005, p. 9.

[61] L. Paine, R. Deshpande, J. D. Margolis, and K. E. Bettcher, "Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards?" *Harvard Business Review*, December 2005, pp. 122–133; G. R. Simpson, "Global Heavyweights Vow 'Zero Tolerance' for Bribes," *Wall Street Journal*, January 27, 2005, pp. A2+; A. Spicer, T. W. Dunfee, and W. J. Bailey, "Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory," *Academy of Management Journal*, August 2004, pp. 610–620; J. White and S. Taft, "Frameworks for Teaching and Learning Business Ethics Within the Global Context: Background of Ethical Theories," *Journal of Management Education*, August 2004, pp. 463–477; J. Guyon, "CEOs on Managing Globally," *Fortune*, July 26, 2004, p. 169; A. B. Carroll, "Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 114–120; and C. J. Robertson and W. F. Crittenden, "Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms," *Strategic Management Journal*, April 2003, pp. 385–392.

[62] Information from The Global Compact Web site, www.unglobalcompact.org, February 15, 2006; J. Cohen, "Socially Responsible Business Goes Global," *In Business*, March/April 2000, p. 22; and C. M. Solomon, "Put Your Ethics to a Global Test," *Personnel Journal*, January 1996, pp. 66–74.

[63] "The OECD Anti-Bribery Convention: Does It Work?" www.oecd.org, February 6, 2006.

[64] Enron example taken from P. M. Lencioni, "Make Your Values Mean Something," *Harvard Business Review*, July 2002, p. 113; Sears example taken from series of posters called "Sears Ethics and Business Practices: A Century of Tradition," in *Business Ethics*, May/June 1999, pp. 12–13; and B. J. Feder, "The Harder Side of Sears," *New York Times*, July 20, 1997, pp. BU1+.

[65] Trevino and Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels," p. 384.

[66] J. S. McClenahen, "UTC's Master of Principle," *Industry Week*, January 2003, pp. 30–36.

[67] M. Weinstein, "Survey Says: Ethics Training Works," *Training*, November 2005, p. 15.

[68] J. E. Fleming, "Codes of Ethics for Global Corporations," *Academy of Management News*, June 2005, p. 4.

[69] "Global Ethics Codes Gain Importance As a Tool to Avoid Litigation and Fines," *Wall Street Journal*, August 19, 1999, p. A1; and J. Alexander, "On the Right Side," *World Business*, January/February 1997, pp. 38–41.

[70] P. Richter, "Big Business Puts Ethics in Spotlight," *Los Angeles Times*, June 19, 1986, p. 29.

[71] F. R. David, "An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective," paper presented at the 48th Annual Academy of Management Conference, Anaheim, California, August 1988.

[72] "Ethics Programs Aren't Stemming Employee Misconduct," *Wall Street Journal*, May 11, 2000, p. A1.

[73] J. M. Stevens, H. K. Steensma, D. A. Harrison, and P. L. Cochran, "Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives' Decisions," *Strategic Management Journal*, February 2005, pp. 181–195.

[74] "Codes of Conduct," information from the Center for Ethical Business Cultures, www.cebcglobal.org, February 15, 2006; L. Paine, R. Deshpande, J. D. Margolis, and K. E. Bettcher, "Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards"; A. K. Reichert and M. S. Webb, "Corporate Support for Ethical and Environmental Policies: A Financial Management Perspective," *Journal of Business Ethics*,

www.TopSage.com

May 2000; G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Corporate Ethics Programs As Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors"; G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices"; R. B. Morgan, "Self- and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary"; and B. Z. Posner and W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update."

[75] L. Nash, "Ethics Without the Sermon," *Harvard Business Review*, November–December 1981, p. 81.

[76] V. Wessler, "Integrity and Clogged Plumbing," *Straight to the Point*, newsletter of VisionPoint Corporation, Fall 2002, pp. 1–2.

[77] R. M. Kidder, "The Changing Face of Business Ethics," *Ethics Newsline from the Institute for Global Ethics*, www.globalethics.org/newsline, October 24, 2005.

[78] Ibid.

[79] T. A. Gavin, "Ethics Education," *Internal Auditor*, April 1989, pp. 54–57.

[80] L. Myyry and K. Helkama, "The Role of Value Priorities and Professional Ethics Training in Moral Sensitivity," *Journal of Moral Education*, vol. 31 (1), 2002, pp. 35–50; W. Penn and B. D. Collier, "Current Research in Moral Development As a Decision Support System," *Journal of Business Ethics*, January 1985, pp. 131–136.

[81] J. A. Byrne, "After Enron: The Ideal Corporation," *BusinessWeek*, August 19, 2002, pp. 68–71; D. Rice and C. Dreilinger, "Rights and Wrongs of Ethics Training," *Training & Development Journal*, May 1990, pp. 103–109; and J. Weber, "Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers: A Review, Assessment, and Recommendations," *Journal of Business Ethics*, April 1990, pp. 182–190.

[82] D. Zielinski, "The Right Direction: Can Ethics Training Save Your Company," *Training*, June 2005, pp. 27–32.

[83] See, for instance, A. Wheat, "Keeping an Eye on Corporate America," *Fortune*, November 25, 2002, pp. 44–46; R. B. Schmitt, "Companies Add Ethics Training: Will It Work?" *Wall Street Journal*, November 4, 2002, pp. B1+; and P. F. Miller and W. T. Coady, "Teaching Work Ethics," *Education Digest*, February 1990, pp. 54–55.

[84] G. Farrell and J. O'Donnell, "Ethics Training As Taught by Ex-Cons: Crime Doesn't Pay," *USA Today*, November 16, 2005, pp. 1B+.

[85] J. Weber, "The New Ethics Enforcers," *BusinessWeek*, February 13, 2006, pp. 76–77.

[86] The Ethics and Compliance Officer Association Web site, www.theecoa.org, February 17, 2006; K. Maher, "Global Companies Face Reality of Instituting Ethics Programs," *Wall Street Journal*, November 9, 2004, p. B8; and R. B. Schmitt, "Companies Add Ethics Training: Will It Work?"

[87] See, for example, S. Gaines, "Handing Out Halos," *Business Ethics*, March–April 1994, pp. 20–24; L. S. Paine, "Managing for Organizational Integrity," *Harvard Business Review*, March–April 1994, pp. 106–117; W. D. Hall, *Making the Right Decision: Ethics for Managers* (New York: John Wiley & Sons, 1993); A. Stark, "What's the Matter with Business Ethics?" *Harvard Business Review*, May–June 1993, pp. 38–48; and "More Big Businesses Set Up Ethics Offices," *Wall Street Journal*, May 10, 1993, p. B1.

[88] F. Norris, "At Radio Shack, Some Questions (and Now, Answers)," *New York Times*, www.nytimes.com, February 16, 2006; J. Weber, "Online Extra: Calling the Ethics Cops," *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, February 13, 2006; A. Horowitz, "101 Dumbest Moments in Business," *Business 2.0*, cnnmoney.com, February 1, 2006; and R. Grover, "Red-Faced at Red Robin," *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, October 10, 2005.

[89] J. Weber, "Online Extra: Calling the Ethics Cops."

[90] Associated Press, "Cheating Rampant in Workplace, Study Says"; and H. Fountain, "Of White Lies and Yellow Pads," *New York Times*, July 6, 1997, p. F7.

[91] H. Oh, "Biz Majors Get an F for Honesty," *BusinessWeek*, February 6, 2006, p. 14.

[92] "Students Aren't Squealers," *USA Today*, March 27, 2003, p. 1D; and J. Merritt, "You Mean Cheating Is Wrong?" *BusinessWeek*, December 9, 2002, p. 8.

[93] Information for this box came from J. Christoffersen, Associated Press, "Another Trial Is Planned in Cendant Case," *Houston Chronicle*, www.chron.com, March 15, 2006; A. Meek, "Corporate Scandals Create Focus on Nonprofit Accountability," *Memphis Daily News*, www.memphisdailynews.com, March 9, 2006; M. Hayakawa, "Scandals Hurt Japanese Firms' Image in China," *The Asahi Shimbun*, www.asahi.com, February 20, 2006; R. M. Fulmer, "The Challenge of Ethical Leadership," *Organizational Dynamics*, vol. 33 (3), 2004, pp. 307–317; J. S. McClenahen, "UTC's Master of Principle," *Industry Week*, January 2003, pp. 30–33; and L. K. Trevino, M. Brown, and L. P. Hartman, "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite," *Human Relations*, January 2003, pp. 5–37.

[94] D. Lidsky, "Transparency: It's Not Just for Shrink Wrap Anymore," *Fast Company*, January 2005, p. 87.

[95] J. McCafferty, "Space Invaders," *CFO*, November 2004, p. 21.

[96] "Trust Busters," *CFO*, August 2002, p. 17.

[97] D. Jones, "Do You Trust Your CEO?" *USA Today*, February 12, 2003, p. 7B.

[98] C. E. Johnson, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership*, 2d ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 2005); M. S. McClenahen, "Leading Execution," *Industry Week*, July 2005, pp. 49–50;

www.TopSage.com

T. Thomas, J. R. Schermerhorn Jr., and J. W. Dienhart, "Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 56–66; D. Seidman, "The Case for Ethical Leadership," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 134–138; and C. Hymowitz, "Managers Must Respond to Employees' Concerns About Honest Business," *Wall Street Journal*, February 19, 2002, p. B1.

[99] D. Hastings, "Halliburton Accuser Fights to Keep Her Job," Associated Press, *Springfield News-Leader*, August 7, 2005, pp. 1A+.

[100] J. O'Donnell, "Blowing the Whistle Can Lead to Harsh Aftermath, Despite Law," *USA Today*, August 1, 2005, p. 2B; and J. O'Donnell, "Some Whistle-Blowers Don't Want Lost Jobs," *USA Today*, August 1, 2005, p. 2B.

[101] W. Zellner et al., "A Hero—and a Smoking-Gun Letter," *BusinessWeek*, January 28, 2002, pp. 34–35.

[102] R. Lacayo and A. Ripley, "Persons of the Year," *Time*, December 30, 2002–January 5, 2003, pp. 30–33.

[103] E. Krell, "Corporate Whistleblowers: How to Stop Wrongdoing Dead in Its Tracks," *Business Finance*, September 2002, p. 20.

[104] L. Grant, "Wal-Mart to Workers: Report Ethical Lapses," *USA Today*, March 30, 2005, p. 5B; and S. Armour, "More Companies Urge Workers to Blow the Whistle," *USA Today*, December 16, 2002, p. 1B.

[105] J. Wiscombe, "Don't Fear Whistleblowers," *Workforce*, July 2002, pp. 26–27.

[106] T. Reason, "Whistle Blowers: The Untouchables," *CFO*, March 2003, p. 18; and C. Lachnit, "Muting the Whistle-blower?" *Workforce*, September 2002, p. 18.

[107] J. O'Donnell, "Blowing the Whistle Can Lead to Harsh Aftermath, Despite Law;" and D. Solomon, "For Financial Whistle-Blowers, New Shield Is an Imperfect One," *Wall Street Journal*, October 4, 2004, pp. A1+.

[108] B. Dobbin, "Dealers Market Global Trade with Social Conscience," The Associated Press, *Springfield News-Leader*, February 16, 2005, p. 5B.

[109] This definition based on The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, www.schwabfound.org, February 20, 2006; and J. G. Dees, J. Emerson, and P. Economy, *Strategic Tools for Social Entrepreneurs* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002).

[110] D. Bornstein, *How To Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas* (New York: Oxford University Press, 2004), inside cover jacket.

[111] K. Greene, "Tapping Talent, Experience of Those Age 60-Plus," *Wall Street Journal*, November 29, 2005, p. B12.

[112] PATH Web site, www.path.org, February 20, 2006; and C. Dahle, "Filling the Void," *Fast Company*, January/February 2006, pp. 54–57.

[113] M. C. Gentile, "Social Impact Management: A Definition," a discussion paper of the Aspen Institute's Initiative for Social Innovation Through Business, available on the Aspen Institute Web site, www.aspeninstitute.org, April 12, 2003, p. 3.

www.TopSage.com

T. Thomas, R. Schermerhorn Jr., and J. W. Dienhart, "Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business," Academy of Management Executive, May 2004, pp. 56–66; D. Seidman, "The Case for Ethical Leadership," Academy of Management Executive, May 2004, pp. 134–138; and C. Hymowitz, "Managers Must Respond to Employees' Concerns About Honest Business," Wall Street Journal, February 19, 2002, p. B1.

[99] D. Hastings, "Halliburton Accuser Fights to Keep Her Job," Associated Press, Springfield News-Leader, August 7, 2005, pp. 1A+.

[100] J. O'Donnell, "Blowing the Whistle Can Lead to Harsh Aftermath, Despite Law," USA Today, August 1, 2005, p. 2B; and J. O'Donnell, "Some Whistle-Blowers Don't Want Lost Jobs," USA Today, August 1, 2005, p. 2B.

[101] W. Zellner et al., "A Hero—and a Smoking-Gun Letter," BusinessWeek, January 28, 2002, pp. 34–35.

[102] R. Lacayo and A. Ripley, "Persons of the Year," Time, December 30, 2002–January 6, 2003, pp. 30–33.

[103] E. Krell, "Corporate Whistleblowers: How to Stop Wrongdoing Dead in Its Tracks," Business Finance, September 2002, p. 20.

[104] L. Grant, "Wal-Mart to Workers: Report Ethical Lapses," USA Today, March 30, 2005, p. 5B; and S. Armour, "More Companies Urge Workers to Blow the Whistle," USA Today, December 16, 2002, p. 1B.

[105] L. Wiscombe, "Don't Fear Whistleblowers," Workforce, July 2002, pp. 26–27.

[106] T. Reason, "Whistle Blowers: The Untouchables," CFO, March 2003, p. 18; and C. Lachnit, "Muting the Whistle-blower?" Workforce, September 2002, p. 18.

[107] J. O'Donnell, "Blowing the Whistle Can Lead to Harsh Aftermath, Despite Law;" and D. Solomon, "For Financial Whistle-Blowers, New Shield Is an Imperfect One," Wall Street Journal, October 4, 2004, pp. A1+.

[108] B. Dobbin, "Dealers Market Global Trade with Social Conscience," The Associated Press, Springfield News-Leader, February 16, 2005, p. 5B.

[109] This definition based on The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, www.schwabfound.org, February 20, 2006; and J. G. Dees, J. Emerson, and P. Economy, Strategic Tools for Social Entrepreneurs (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002).

[110] D. Bornstein, How To Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas (New York: Oxford University Press, 2004), inside cover jacket.

[111] K. Greene, "Tapping Talent, Experience of Those Age 60-Plus," Wall Street Journal, November 29, 2005, p. B12.

[112] PATH Web site, www.path.org, February 20, 2006; and C. Dahle, "Filling the Void," Fast Company, January/February 2006, pp. 54–57.

[113] M. C. Gentile, "Social Impact Management: A Definition," a discussion paper of the Aspen Institute's Initiative for Social Innovation Through Business, available on the Aspen Institute Web site, www.aspeninstitute.org, April 12, 2003, p. 3.

www.TopSage.com

第Ⅲ篇

计划

■ 制定决策：管理者工作的本质
■ 计划的基础
■ 战略管理
■ 计划工作的工具和技术

大家网 TopSage.com

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

III

计划

- 制定决策：管理者工作的本质
- 计划的基础
- 战略管理
- 计划工作的工具和技术

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第6章

制定决策：管理者工作的本质

- 决策制定过程
- 作为决策者的管理者
- 当今世界决策的制定
- 思考题

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

决策制定过程

- 定义决策和决策制定过程
- 描述决策制定过程的八个步骤

作为决策者的管理者

- 详述理性决策的假设
- 描述有限理性、满意和承诺升级的概念
- 解释直觉决策
- 比较程序化和非程序化决策
- 比较决策制定的三个条件
- 解释最大最大、最大最小和最小最大三种决策选择的准则
- 描述决策制定的四种风格
- 详述管理者可能表现出来的12种决策制定的偏见
- 描述管理者如何应对决策错误和偏见的负面影响
- 解释管理上的决策制定模型

当今世界决策的制定

- 解释在当今世界中管理者如何能制定有效的决策
- 列出有效的决策制定过程的六个特点
- 描述高度可靠性组织的五个特点

制定决策：管理者工作的本质

管理者困境

勒妮·卢姆（Renee Lum）是美国储蓄银行（American Savings Bank）的一名客户经理。作为夏威夷州第三大金融机构，在夏威夷岛、Kauai岛、毛伊岛、莫洛凯岛和瓦胡岛全州五大主要岛屿上，美国储蓄银行经营着65家分行。美国储蓄银行从1925年起开始营业，致力于夏威夷州商业和社区的发展、繁荣。为此，银行选择了一种特殊植物的叶子作为它的标识图案，因为它是成长、繁荣和力量的象征。叶子的标识也提醒了雇员和顾客，美国储蓄银行致力于通过推出金融产品和服务、参与社区活动，使夏威夷州呈现出一派生机勃勃的景象。[1]

要成为当地居民生活中的一个重要部分，这意味着，它必须方便顾客。虽然银行拥有65家分行和170多个自动取款机，拥有全州第二大的分支机构网络，但是它知道，顾客有时候不是很方便到营业地点办理业务。管理者不打算建立更多的分行或增加自动取款机的数量，而是决定评估顾客给自己提供服务即自助方式的效用，他们选择了自动电话系统。勒妮解释道："当人们想快捷地做某件事情时，他们更倾向于使用电话而不是键盘。"所以银行启用了交互式语音应答系统，它允许顾客查询账户余额，转账，处理其他各种资金业务。由当地人录音的虚拟客户代表甚至可以用诸如"Aloha"和"Mahalo"等问候语向打电话的人打招呼。勒妮说，友好熟悉的声音可以立即使顾客感到轻松自在，并帮助他们忘记他们是在和一台电脑交谈。这鼓励了他们尝试这种服务。

然而，银行经理很少会获得顾客对这个系统的评论。如果你处于勒妮的位置，你觉得，她会使用什么决策标准来评估银行使用自助性自动电话系统的决策的有效性？

你该怎么做？

www.TopSage.com

TopSage.com

像所有公司的管理者一样，勒妮需要为银行制定正确的决策。决策的制定是管理的实质，也是管理者要做的或试图避免的事情。所有管理者，包括勒妮在内，都想制定正确的决策。制定正确的决策是每个管理者必须尽力去做的事情，因为组织会依据这些决策的结果对他们进行评价。而且管理决策的整体质量对组织的成败起着重要影响。在本章中我们将考察决策制定的概念以及管理者如何制定决策。

决策制定过程

2006 年 2 月 12 日是航空公司的经理们深切痛恨的日子。一场前所未有的暴风雪席卷了东海岸，公路、铁路和机场跑道都覆盖了厚达 27 英寸的积雪。大型航空公司之一，美洲航空公司，有 8 万名员工前来帮助以维持飞行。但仅有四个人就把这些飞行取消了。丹尼·伯金（Danny Burgin）在位于得州沃斯堡的公司控制中心工作，是作出取消或重新安排航线决策的四个人之一。但对丹尼来说，幸运的是暴风雪实际上只是他所处理的服务故障事件中一个颇为简单的例子，因为这类事件常常更容易预测，而且机场人员可以很快用除冰剂和扫雪机来清除它们。但是，即使是这样的情况也并不意味着他所作出的决策是简单的，尤其当他的决策影响到了成百上千的航空旅客时。[2]尽管绝大多数管理者所作出的决策并不是由于天气的不确定性造成的，但这个例子表明，决策，甚至是决策如何作出的方式，会影响到组织如何去做以及组织能够做什么。

每个人不论在何种组织内或组织的哪个领域中，都在制定**决策**（decisions），也就是说，他们要在两个或者更多的方案中作出选择。例如，高层管理者制定关于整个组织目标的决策，包括在哪里安排制造设施，进入什么新市场，以及提供什么产品和服务。中层和基层管理者制定每周和月度的生产进度决策，处理发生的问题，决定工资的增长以及挑选和训练雇员。但是制定决策并非仅仅是管理者所做的事情，所有的组织成员都在制定决策，这些决策影响着他们的工作和所在的组织。那么他们怎么制定决策呢？

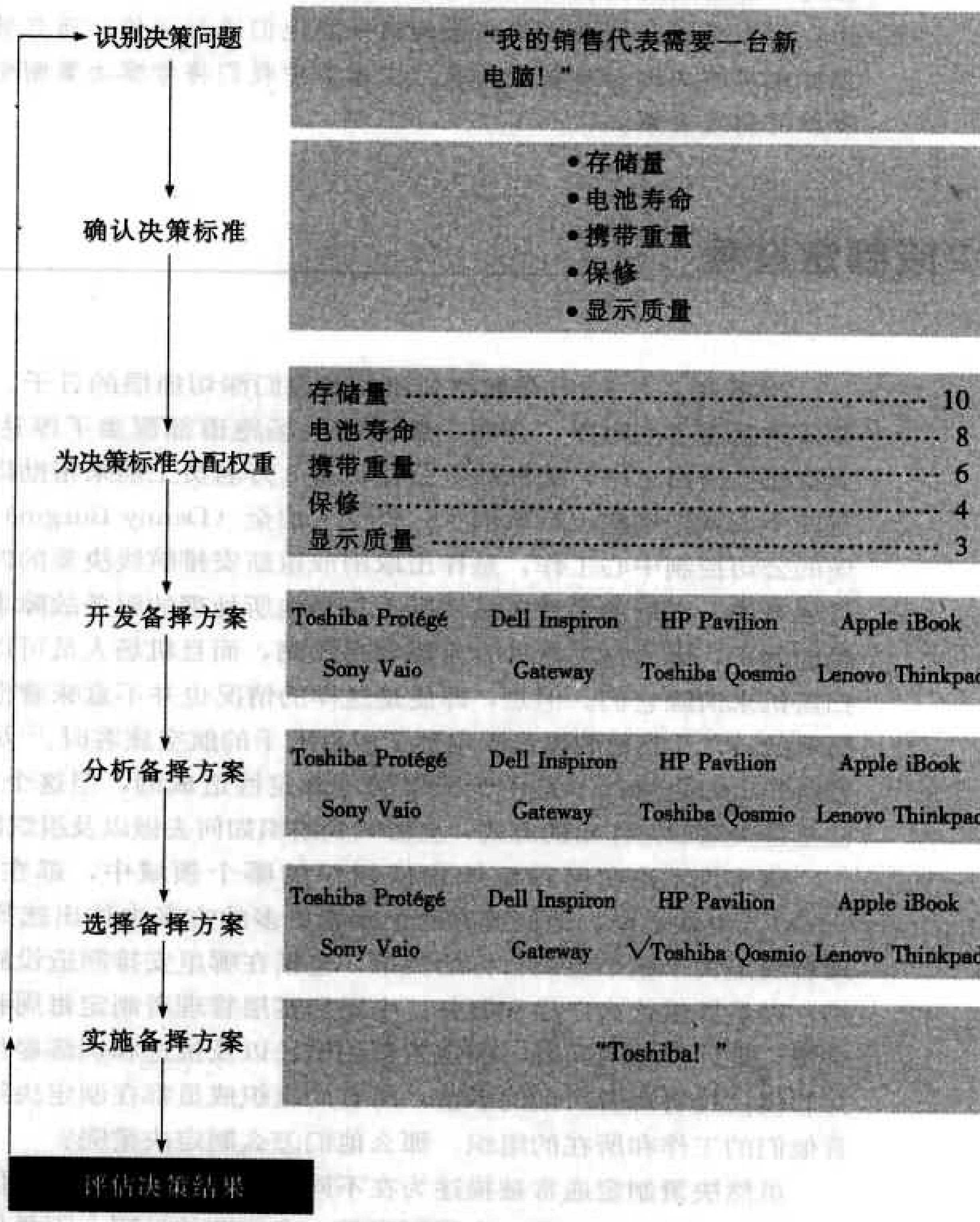
虽然决策制定通常被描述为在不同的方案中作出选择，但是这种观点过于简单化了，为什么？因为决策制定是一个复杂的过程，不是仅限于从不同的方案中作出选择。[3]即使是像去哪儿吃午饭这样简单的决策，你除了要在汉堡包还是比萨饼之间作出选择外，还要作出其他一些选择。假定你不会花很多时间仔细考虑吃午饭的决策，但是你仍然要遵循一些决策制定过程的步骤。那么决策制定过程都包含哪些步骤呢？

图表 6—1 说明了**决策制定过程**（decision-making process）的步骤，它包括八个基本步骤。整个过程开始于识别决策问题和确定决策标准，以及为每个决策标准分配权重；然后进入到开发、分析和选择备择方案，这些方案要能够解决你的问题；接下来是实施备择方案，以及最终评估决策结果。这个过程结构既适用于你亲自决定星期五晚上看什么电影的决策，也适用于像美国储蓄银行决定为顾客启用自助性自动电话系统的决策；既适用于描述个人的决策，也适用于描述群体的决策。让我们进一步考察一下这个过程，以便理解每一个步

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

骤的含义。而且，我们会用管理者决定购买哪种笔记本电脑的最佳决策的例子来加以说明。



图表 6—1　决策制定过程

□ 步骤 1：识别决策问题

决策制定过程开始于一个存在的问题（problem），或者更具体地说，开始于现状与希望状态之间的差异。[4]以阿曼达（Amanda）为例，阿曼达是一名销售经理。因为旧的笔记本电脑无法有效率、有效果地完成工作，所以她的销售代表需要有新的计算机。为简单起见，假设阿曼达已经认定，在原有电脑上增加存储容量是不经济的，而且，公司的政策是管理者只能购买新电脑而不能租赁电脑。现在，我们面临着一个问题：销售代表现有的电脑状况和他们需要效率更高、效果更好的电脑完成工作的状况之间存在着不平衡。阿曼达需要作出

www.TopSage.com

TopSage.com

一个决策。

遗憾的是，这个例子没有进一步告诉我们管理者如何识别问题。在现实世界中，绝大多数问题都会像霓虹灯似的闪烁不定。销售代表抱怨他们的电脑已经无法完成工作了，这对阿曼达来说也许是一个明确的信号，暗示她需要为此做些什么。但是，很少有问题会如此明显，所以管理者还必须保持谨慎，避免混淆问题和问题的征兆。比如说销售额下降了 5%是不是一个问题？或者销售额的下降仅仅是其他问题的一种征兆？可能是顾客对产品不满意或者广告的效果很差。问题的识别带有主观性。有的时候某个管理者认为是问题，其他管理者则认为不是问题。而且，如果管理者解决了一个完全错误的问题，那就如同管理者没能发现正确的问题以及什么都没做一样糟糕。

问题的识别并不那么简单[5]，但如果管理者理解了问题的三个特征，就可以做得更好。这三个特征是：意识到问题，迫于压力采取行动，拥有行动所需的资源。[6]

要意识到问题的存在，管理者需要观察事情的现状及其希望的状态。如果事情没有处于它应当所处的或管理者希望的状态，问题（不一致）就产生了。但是，这只是问题的一个特征。

仅仅有矛盾而没有采取措施的压力，会使问题被延迟。那么为了发起一个决策过程，问题必须能够向管理者施加某种压力使之采取行动，这种压力也许来自组织的政策，或者是截止期限、财务危机、竞争对手的行动，像我们在本章开始的专栏中所提到的那样，还有可能来自消费者的抱怨或下属的抱怨，抑或是来自上级的期望或即将开始的绩效评估。

最后，管理者不太可能将某些事情作为问题，如果他们感到不具有职权、预算、信息或者其他的采取行动的必要资源。当管理者意识到一个问题并处于某种行动的压力下但是感到没有适当的资源时，他们通常认为不切实际的期望被强加在他们头上。

□ 步骤 2：确认决策标准

一旦管理者确定了他需要关注的问题，对于解决问题来说，确认**决策标准**（decision criteria）就非常重要了，也就是说，管理者必须决定什么与制定决策有关。在前面电脑采购的例子中，阿曼达就需要评估一些与她决策有关的因素，这些因素也许包括如下一些标准，如便利性、多媒体功能、存储量、显示质量、电池寿命、扩展功能、保修和携带重量。经过仔细的考虑后，阿曼达决定存储量、显示质量、电池寿命、保修和携带重量是她决策的相关标准。

□ 步骤 3：为决策标准分配权重

在第 2 步中确认的决策标准，并非都是同等重要的，所以决策制定者必须为每一项标准分配权重，以便正确地规定它们的优先次序。那么怎么给决策标准分配权重呢？一个简单的方法是给予最重要的标准 10 分的权重，然后参照这一权重为其他标准分配权重，从而重要性只相当于权重为 10 分的标准的一

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

半的指标其权重为5。当然也可以采用100或1 000或者任何其他的数字作为最高的权重。

图表6—2列出了阿曼达为她要购买的电脑设计的指标和权重，正如你所看到的，在她的决策中，存储量是最重要的标准，而显示质量是最不重要的。

指标	权重
存储量	10
电池寿命	8
携带重量	6
保修	4
显示质量	3

图表6—2 电脑采购决策的指标和权重

□ 步骤4：开发备择方案

决策过程的第4步要求决策制定者列出可供选择的方案，这些方案要能够解决问题。在这一步中，决策制定者希望能创造性地提出一些可供选择的方案。无须对这一步所列出的方案进行评估，只需列出它们即可。销售经理阿曼达确认了八种笔记本电脑型号作为可能的选择，包括 Toshiba Protégé S100，Dell Inspiron 700m，HP Pavilion zd8000，Apple iBook，Sony Vaio VGN-FS790，Gateway NX850X，Toshiba QosmioG15-AV501 以及 Lenovo Thinkpad R52。

□ 步骤5：分析备择方案

一旦确认了备择方案，决策制定者必须认真地分析每一种方案。怎样分析？对每一种方案的评价是将其与决策标准进行比较，这些标准是在第2步和第3步中建立的。通过比较，每一种备择方案的优缺点就变得明显了。图表6—3表明了阿曼达给予八种备择方案各自的价值判断，这是在她征求了电脑专家的意见，并且阅读了最新出版的电脑杂志和网络上的信息之后作出的判断。

请注意，图表6—3中给出的八种电脑型号的评价等级是基于阿曼达个人的评估作出的。评估过程还可以进行得更客观一些，例如，通过查阅网络或电脑杂志上的信息，我们很容易就可以确定携带重量。但是对可靠性的评估通常要根据个人的判断。需要强调的一个观点是，绝大多数决策都包含了管理者的个人判断，包括第2步选择的指标，第3步给予每个指标的权重，以及第5步对每个备择方案的评估。这说明了为什么两个电脑购买者花同样的钱可能会选择两种完全不同的方案，或者即使对同样的方案也会给出不同的评级顺序。

图表6—3只是表明了八个备择方案相对于决策标准的评估结果，它不反映在步骤3中为每个指标分配权重的过程。如果你将每一个方案（见图表6—3）乘以它的权重（见图表6—2），你会得到图表6—4。这些分数之和表示在既定标准和权重下每一个方案的评估结果。但是，这一步骤不是必需的。如果一个方案的每一项标准都是10分，你就不需要考虑权重了，因为这个方案已经是

www.TopSage.com

最佳的选择了。同样，如果权重都是一样的，那么你可以通过仅仅相加图表 6—3 所示的相应行列来评估每一个方案以决定最佳选择。例如，在这种情况下，Toshiba Ptotégé 的分数是 36，Gateway 的分数是 35。

	存储量	电池寿命	携带重量	保修	显示质量
Toshiba Protégé S100	10	3	10	8	5
Dell Inspiron 700m	8	7	7	8	7
HP Pavilion zd8000	8	5	7	10	10
Apple iBook	8	7	7	8	7
Sony Vaio VGN-FS790	7	8	7	8	7
Gateway NX850X	8	3	6	10	8
Toshiba QosmioG15-AV501	10	7	8	6	7
Lenovo Thinkpad R52	4	10	4	8	10

图表 6—3　根据决策标准对不同笔记本电脑的价值评估

	存储量	电池寿命	携带重量	保修	显示质量	总数
Toshiba Protégé S100	100	24	60	32	15	231
Dell Inspiron 700m	80	56	42	32	21	231
HP Pavilion zd8000	80	40	42	40	30	232
Apple iBook	80	56	42	32	21	231
Sony Vaio VGN-FS790	70	64	42	32	21	229
Gateway NX850X	80	24	36	40	24	204
Toshiba QosmioG15-AV501	100	56	48	24	21	249
Lenovo Thinkpad R52	40	80	24	32	30	206

图表 6—4　根据标准和权重对不同笔记本电脑的评价

□ 步骤 6：选择备择方案

第 6 步从所有备择方案中选择最佳方案是很重要的。我们已经确定了所有相关的标准及其各自的权重，并确认和分析了各种备择方案，现在我们仅仅需要从备择方案中作出选择即可，所选择的方案是在第 5 步中具有最高得分的方案。在我们的例子中（见图表 6—4），阿曼达将选择 Toshiba Qosmio 型电脑，因为它的得分最高（249 点）。显然这是最佳选择。

□ 步骤 7：实施备择方案

步骤 7 中，决策制定者通过把决策传达给有关人员并获得他们对决策的承诺，将决策付诸行动。我们知道，如果即将执行决策的员工参与了决策的制定过程，那么他们更可能热情地支持决策的执行并取得成果。相比较而言，对于那些仅仅是被告知要怎么做的员工来说，后者的热情将小得多。在决策实施阶段，管理者还需要重新评估环境发生的任何变化，特别是当执行决策需要很长一段时间时。标准、方案和选择仍然是最佳的吗？环境是否发生了巨大变化以至于我们需要对它重新进行评估？本书第Ⅲ篇至第Ⅴ篇将仔细地讨论如何通过

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

计划、组织和领导有效地实施决策。

□ 步骤 8：评估决策结果

决策过程的最后一步是评估决策结果，看看问题是不是得到了解决，选择的方案和实施的结果是否达到了期望的效果。怎么评估结果将在本书的第Ⅵ篇详细地讨论，在该部分，我们会考察控制职能。

如果评估结果表明问题仍然存在，将会发生什么事情？这时管理者也许需要仔细地分析：哪里出了错误？问题是否被错误地定义？在评估各种备择方案时出现了哪些偏差？是否方案的选择是正确的，但实施得不好？问题的答案也许要求管理者重新回到决策过程的某个步骤，甚至可能要重新开始整个决策过程。

作为决策者的管理者

组织中的每一个人都要制定决策，但决策更是管理者的重要职责。正如图表 6—5 所表明的，制定决策是管理者所有四个职能的组成部分，事实上，我们可以说，决策制定是管理的同义语。[7] 这也是管理者在计划、组织、领导和控制时通常被称为决策制定者的原因。

计划	领导
组织的长期目标是什么？	我怎么处理雇员情绪低落的问题？
什么战略能够最佳地实现这些目标？	在给定的条件下什么是最有效的领导方式？
组织的短期目标应当是什么？	某项具体的变革会怎样影响工人的生产率？
个人目标的难度有多大？	什么时候是鼓励冲突的适当时间？
组织	**控制**
直接向我报告的雇员应当有多少？	需要对组织中的哪些活动进行控制？
组织应当有多大程度的集权？	怎么控制这些活动？
职位应当怎么设计？	绩效差异偏离到什么程度是显著的？
什么时候组织应当实行不同的结构？	组织应当具有什么类型的管理信息系统？

图表 6—5　管理职能中的决策

几乎管理者所做的每一件事都包含决策，这样一个事实并不意味着决策总是冗长的、复杂的，或者对外部观察者来说是显而易见的。许多决策是程序化的。一年中的每一天你都要决定什么时候吃晚饭，虽然这不是什么大问题，你已经在此前作了几千次这样的决策，这种简单的决策通常被处理得相当快，以至于你几乎忘记了它是个决策。管理者每天要作出大量的程序化决策，例如，下周哪个员工轮什么班，报告中应当包括什么信息，如何处理顾客的抱怨，等等。请记住，即使是看上去非常简单的决策，也是决策。

虽然我们很清楚制定决策的是管理者，但对于管理者作为决策者究竟如

www.TopSage.com

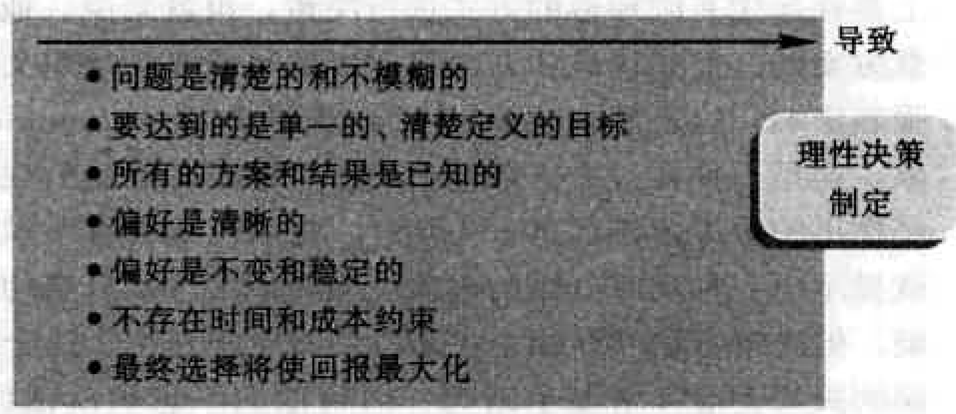
何在组织中制定决策仍然缺乏了解。那么怎么描述决策制定情境和决策者才更恰当呢？本节中我们将考察这些问题。我们先来讨论决策制定的三个基本观点。

□ 制定决策：理性、有限理性和直觉

当 2002 年惠普出资 250 亿美元兼并康柏时，公司并没有调查顾客对康柏产品的态度，直到 CEO 卡莉·菲奥里纳（Carly Fiorina）公开宣布这一交易，并私下警告她的高层管理团队她不想听到任何与兼并有关的异议数月之后，才进行了这项调查。当他们发现顾客认为康柏的产品质量低劣时（这正好与顾客对惠普产品的感知相反），一切都为时已晚，惠普的绩效受到重创，卡莉·菲奥里纳也失去了她的工作。[8]

管理决策的制定可以被假设为是**理性的**（rational）。这个假设的含义是，管理者所制定的决策是前后一致的，是追求特定条件下价值最大化的。[9]毕竟，管理者可以借助各种各样的工具和技术（见“管理信息技术”专栏）成为理性的决策制定者。但是，正如惠普的案例所阐明的，管理者并不总是理性的。那么，理性决策隐含的假设是什么？这些假设的有效性如何？

理性假设　一个完美理性的决策者是完全客观的和符合逻辑的，问题是清晰明确的，而管理者的目标也是清楚具体的，因此他掌握了所有可能的解决方案及其结果。不仅如此，理性的决策还会一贯地选择那些最可能实现目标的决策方案。图表 6—6 概括了理性的决策。



图表 6—6　理性假设

理性假设可以用于任何类型的决策，不论是个人决策还是管理决策。不过，因为我们关注的是管理决策，所以需要再增加一个进一步的假设。理性的管理决策假定决策的制定是符合组织最佳经济利益的，也就是说，决策者被假定为追求组织利益的最大化，而不是他的个人利益的最大化。

理性假设的现实性有多大？管理决策的制定在下述条件下通常遵循理性假设，这些条件是：管理者面对的是简单的问题，在这些问题中，目标是清楚的，方案的数量是有限的，时间的压力不大，寻找和评估方案的成本较低。同时，组织的文化支持创新和承担风险。在这类决策问题中，结果相对来说是具体的和可度量的。[10]但是管理者在现实世界中所面临的绝大多数决策并不完全符合这些条件，因此到底组织中绝大多数决策实际上是怎么制定的？有限理性的概念可以帮助我们回答这个问题。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

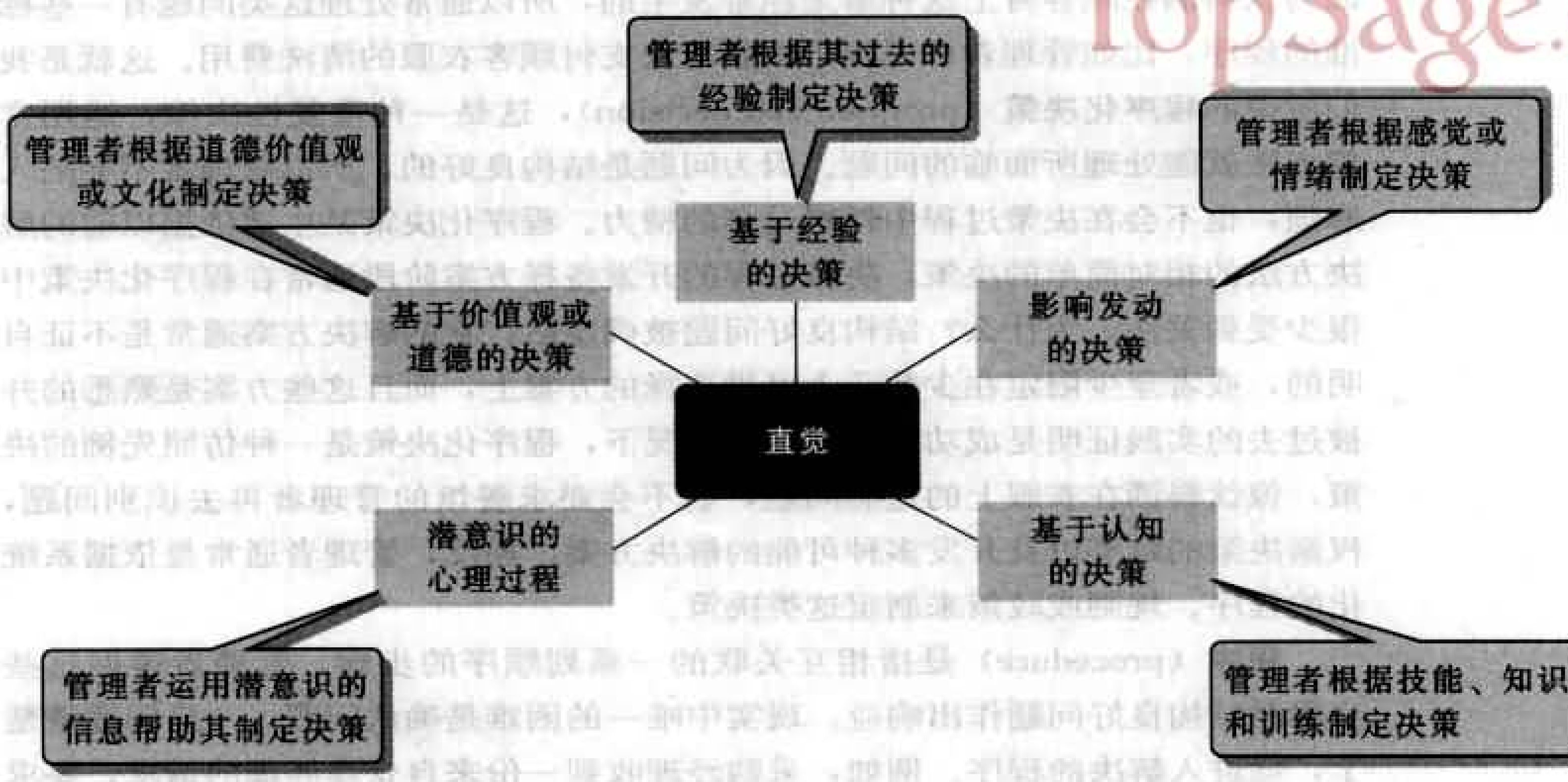
有限理性 尽管完美理性存在着局限性，管理者仍然被期望在制定决策时遵循理性的过程。[11]管理者知道一个好的决策者应该做哪些事情，包括识别问题、考虑备择方案、收集信息以及果断而又谨慎地采取行动。因此管理者被要求作出正确的决策行为，做到这一点，管理者就会对他的上级、同级以及下级表明他们是有能力的，他们的决策是理智的和经过周密考虑的。但是决策制定过程的某些方面并非像我们上面所描述的那样，而是管理者趋向于按照**有限理性**（bounded rationality）的假设制定决策，也就是说，他们理性地作出决策，但同时也受到自身信息处理能力的限制。[12]由于管理者不可能分析所有决策方案的所有信息，因此他们只是制定**满意的**（satisfied）而不是使目标最大化的决策。换言之，他们所接受的决策方案只是足够好的，他们的理性受到他们信息处理能力的限制。让我们看一个例子。假定你的专业是财务，在你毕业时想找到一份工作，你愿意做一个个人理财计划人员，起薪不低于34 000美元/年，工作地点不超出你家所在城市100英里的半径。结果你接受了一个企业信用分析师的职位，它并不是你所希望的个人理财计划人员，但仍然属于财务领域。这项工作是在一家银行中供职，这家银行距你家50英里，起薪为35 000美元/年。如果进行一次更广泛的工作检索，你可以在一家信托公司中发现一个个人理财计划人员的职位，这家公司距离你家25英里，起薪是38 000美元/年。因为你所找到的第一项职位已经令你满意了，也就是说足够好了，所以你就以某种有限理性的方式接受了这项职位，虽然根据完美理性的假设，你没有通过搜索所有可行的方案，找到你的最佳方案。

因为管理者制定的绝大多数决策都不满足完美理性的假设，所以他们实际上是在运用有限理性的方式进行决策，也就是说，他们所制定的决策是基于满意方案的。但是请记住，决策制定还可能受到组织文化、内部政治、权力等的强烈影响，以及呈现出我们称为**承诺升级**（escalation of commitment）的现象。这是一种在过去决策的基础上不断增加承诺的现象，尽管有证据表明，已经作出的决策是错误的。[13]例如，对“挑战者号”航天飞机灾难事件的调查，就显示出一种承诺升级的现象。当时航天飞机升空的决定尽管受到个别人的质疑，但决策者仍然在那个灾难性的日子里作出了这个决策。为什么决策者对错误的决策会继续增加承诺呢？因为他们不想承认他们最初的决策存在某些缺陷，他们不是去寻求新的替代方案，而是简单地增加他们对最初解决方案的承诺。

直觉的作用 当订书机制造商Swingline的管理者看到公司的市场份额在下降时，他们决定用符合逻辑的科学方法来处理这个问题。三年中，在决定开发什么新产品之前，他们对订书机使用者进行了彻底的调查。然而，新进入市场的Accentra公司的创建者托德·摩西（Todd Moses）用更依赖直觉的决策方法构思出了独特的PaperPro订书机的外形。在一年总共仅能售出2 500万台订书机的市场上，托德·摩西的订书机六个月就卖出了100万台，这对于新产品来说是一个很不错的结果。[14]

像托德·摩西一样，管理者通常运用直觉来帮助他们改进决策的制定。**直觉决策**（intuitive decision making）是什么意思？它是一种潜意识的决策过程，基于决策者的经验以及积累的判断。研究者对管理者运用直觉进行决策进行了研究，识别出五种不同的直觉，这个结果描述在图表6—7中。[15]

www.TopSage.com



图表 6—7 直觉是什么

资料来源：Based on L. A. Burke and M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making," *Academy of Management Executive*, October 1999, pp. 91-99.

根据直觉制定决策或者根据感觉制定决策并非与理性决策毫无联系，相反，二者是互相补充的。一个对特定情况或熟悉的事件有经验的管理者，当遇到某种类型的问题或情况时，通常会迅速地作出决策，虽然看上去他所获得的信息是十分有限的。这样的管理者并不依靠系统性的和详尽的问题分析或识别和评估多种备择方案，而是运用他自己的经验和判断来制定决策。

直觉决策的普遍性达到了什么程度？一项对公司管理层的调查发现，差不多一半的管理者更多地是依靠直觉而不是正规分析来管理他们的公司。[16] 例如，WB Network 的管理者决定正式停止电视节目的试播，而利用直觉来决定播出什么新节目。这种情况很普遍，许多管理者都凭借直觉制定决策。[17]

□问题和决策的类型

密苏里州的食品企业的管理者每周都要制定决策，采购食品存货，安排雇员工作班次。对于他们而言，这是重复性的工作。但是现在，他们需要制定以前从未制定过的不同的决策类型，即如何适应新近颁布的禁止吸烟的法令。不过，这也没什么好奇怪的。管理者在履行职责时将会遇到各种类型的问题，管理者采用何种类型的决策取决于他所面临的问题的性质。

结构良好问题和程序化决策 有些问题是一目了然的，决策者的目标是清楚的，问题是熟悉的，有关问题的信息容易定义和收集。这类问题的例子包括消费者在百货商场的退货，供应商重要货物交付的延迟，新闻小组对意外的突发事件的报道，学院处理学生退课的程序，等等。这类问题称为**结构良好问题**（structured problems）。例如，餐馆的服务员不小心将饮料洒在顾客的衣服上，管理者会遇到恼怒的顾客，而且他必须采取一些措施来平息顾客的抱怨。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

因为饮料洒在顾客身上这种事是经常发生的，所以通常处理这类问题有一些标准的程序，比如管理者可以提出由餐馆来支付顾客衣服的清洗费用。这就是我们所说的**程序化决策**（programmed decision），这是一种重复性决策，运用常规方法就能处理所面临的问题。因为问题是结构良好的，所以管理者不会陷入麻烦，也不会在决策过程中耗费过多的精力。程序化决策是主要依据以前的解决方法的相对简单的决策，决策过程的开发备择方案阶段通常在程序化决策中很少受到关注。为什么？结构良好问题被确定后，它的解决方案通常是不证自明的，或者至少限定在少数几个可供选择的方案上，而且这些方案是熟悉的并被过去的实践证明是成功的。在许多情况下，程序化决策是一种仿照先例的决策，像饮料洒在衣服上的这类问题，就不会要求餐馆的管理者再去识别问题，权衡决策的标准以及开发多种可能的解决方案。相反，管理者通常是依据系统化的程序、规则或政策来制定这类决策。

程序（procedure）是指相互关联的一系列顺序的步骤，管理者遵循这些步骤对结构良好问题作出响应。现实中唯一的困难是确认问题，一旦问题清楚了，就进入解决的程序。例如，采购经理收到一份来自仓库经理的请求，要求购买 15 台掌上电脑，用于公司销售代表的客户服务。采购经理知道有确定的程序来处理这类决策，于是这类决策的处理只是执行一套简单的程序化的步骤而已。

规则（rule）是一种明确的陈述，它告诉管理者能做什么和不能做什么。规则通常被管理者用来处理结构良好问题，因为他只需遵循和确保一致性即可。例如，关于迟到和缺勤的规则允许领班迅速执行纪律，并且这种决策的结果是相当公平的。

指导程序化决策制定的第三种方式是**政策**（policy），这是制定决策的指南。与规则不同，政策试图为管理者确立一些参数，而不是具体地告诉管理者应该做什么或不应该做什么。政策通常包含一些模糊的术语，它给决策留下了解释的余地。例如，下列一些政策陈述就带有这些特征：

- 顾客永远是第一位的，并且始终应当被满足；
- 只要可能我们总是采取从内部晋升的政策；
- 雇员的工资按照社区的标准将始终具有竞争力。

注意，这里满足、只要可能，以及竞争力这些术语要求进一步的解释。政策指明要支付有竞争力的工资，虽然没有告诉公司的人力资源经理确切的工资数量和水平，但是它指明了制定决策的方向。

结构不良问题和非程序化决策　并不是管理者面对的所有问题都是结构良好的和可以用程序化方法处理的，许多组织都存在**结构不良问题**（unstructured problems）。这类问题是新颖的、不经常发生的、信息模糊的和不完整的。例如，是否在中国建立一个新的制造工厂，就是一个结构不良问题。同样，当决定如何改变设施和生产工序以遵从斯普林菲尔德禁止吸烟的法令时，这个城市的酒店经理所面临的问题也属于结构不良问题。当问题的结构不健全时，管理者必须依靠非程序化决策方法以及开发专门的解决方案。**非程序化决策**（nonprogrammed decisions）是具有唯一性和不可重复性的决策。当管理者面临结构不良或者独特的问题时，没有现成的解决方案，它要求采用非程序化决策方法，根据问题制定解决方案。

www.TopSage.com

TopSage.com

集成　图表 6—8 描述了程序化决策和非程序化决策之间的差别。因为较低层次的管理者面对的通常是熟悉的和重复性的问题，也就是结构良好问题，因此在大多数情况下是进行程序化决策，即依靠诸如程序、规则或者组织的政策来进行决策。随着管理者所处的组织层次的上升，他们面对的问题通常具有更多的结构不良的特征，为什么？因为低层管理者通常自行处理那些程序化决策，而把不寻常的和困难的决策问题提交上级来解决。类似地，高层管理者会将程序化决策授权他们的下级来处理，从而使他们能够集中精力处理那些更困难的问题。[18]

特点	程序化决策	非程序化决策
问题类型	结构良好的	结构不良的
管理层级	较低层级	较高层级
频率	反复性的，常规的	新型的，不同寻常的
信息	易于获得的	模糊的和不全面的
目标	清晰的，具体的	含混的
解决问题的时间框架	短期	相对长期
解决问题依赖于	程序、规则、政策	主观判断，创造力

图表 6—8　程序化决策与非程序化决策

需要注意的是，在现实世界中，几乎没有管理决策是完全程序化的或完全非程序化的，这是两种极端情况，绝大多数决策落在两个极端之间。几乎没有程序化的决策能够完全排除个人判断，在另一个极端上，即使是要求非程序化决策的独特情况，也可以得到程序化的常规思路的帮助。恰当的方式是，将决策问题看做程序化为主或非程序化为主，而不是将它们看成完全程序化的或完全非程序化的。

管理者在制定决策时，无论是程序化还是非程序化决策，所面对的一个挑战性的问题是分析决策方案，也就是我们曾经阐述的决策过程的第 5 个步骤。在下一节中我们将考察在不同的条件下如何分析备择方案的问题。

? 关于道德的批判性思考

你负责在你的职责领域里雇用一名新的雇员，你的一个从学院毕业的朋友需要一份工作，你认为他在资格上不太适合这个职位，你觉得如果你仔细寻找的话会找到更有经验和更合格的候选人，什么因素会影响你的这项雇用决策？你该怎么对你的朋友讲？

□ 决策制定条件

管理者在制定决策的时候可能面对三种条件：确定性、风险性和不确定性。这三种决策制定条件的特征是怎样的呢？

确定性　对于制定决策来说，理想的情况是**确定性**（certainty）条件，在这种情况下，管理者可以制定出精确的决策，因为每一种方案的结果是已知

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的。例如，当加利福尼亚州财政部长决定在哪个银行存入超额的州基金的时候，他确切地知道每家银行提供的利息，并能够计算出将从基金得到多少回报，也就是说，他可以确定每一种备择方案的结果。但是，你可能想的到，大多数管理决策并不是这样。

风险性 更一般的情况是风险性（risk）条件，决策者在这种条件下能够估计出每一种备择方案的可能性。在风险性条件下，管理者所具有的历史数据能使他们给不同的决策方案分配概率。让我们通过一个例子来看看如何进行风险决策。

管理你的职业生涯 冒风险

"IYAD-WYAD-YAG-WYAG：如果你总是做你一直在做的事情，你就只能得到你曾经得到的东西！如果你要改变自己的人生，你就得冒风险。"[19]

在人生道路上，你将怎样在你职业生涯的各种变动中作出选择？你希望做你一直在做的事情吗？或者你希望冒冒风险吗？如果你将要冒风险的话，你会感到不适吗？冒职业生涯的风险并不是一种赌博。负责任的承担风险能使结果更具有可预见性。对于什么是负责的、有效的职业生涯冒险决策，这里有些建议。重要的是彻底评估风险。在承诺事业风险之前，慎重地考虑什么是你可能失去的，它会给你造成什么伤害，这些事情对你来说有多重要，看看你是否可以通过其他方式来达到你的目标，从而避免风险。尽可能搞清你能想到的每一件事，包括时间的长短、涉及的人员，以及将承受的变化和潜在的得失，包括短期的和长期的得失。仔细地审视你对冒这种风险的感觉，你是不是感到恐惧？你做好准备了吗？如果你面对的风险超过了你所能承受的损失的限度，你该怎么办？最后，确保你的受雇用能力。你能做的最重要的事情是，通过不断更新你的技能和不断学习新技能，使你拥有选择权。

任何决策都包括风险。如果你可以获得更多的信息，就能更好地评估风险。下一步，根据这些信息，你可以作出更为知情的决策。即使你无法消除与冒险有关的所有负面影响，至少，你可以了解它们。

假定你是科罗拉多州洛基滑雪胜地的管理者，你正在考虑在现有的设施基础上增加另一条缆车索道。你的决策将对收入的增长产生重要影响，因为新索道将产生附加的收入，不过这种收入取决于降雪量。你手上有可靠的该地区历年降雪量方面的气候数据，它使你的决策在某种程度上更清晰。这些数据表明在过去的10年中，有3年是大雪年份，5年是正常降雪年份，2年是小雪年份。你能借助这些信息来制定是否增加新缆车索道的决策吗？如果你拥有每种降雪水平所能带来的收入的完备信息，答案是显然的。

你可以计算期望值，即在每种可能情况下的有条件的回报，方法是将期望的收入乘以降雪的概率。如果给出相应的概率，计算结果将是在给定期间你所能期望的平均收入。图表6—9表明，增加一条新索道的期望收入是687 500美元。当然，这个结果能否证明是建还是不建索道，还取决于产生收入的相应的成本，诸如建设索道的成本、每条索道的年运营支出和借款的利息率以及其他支出项目等。

www.TopSage.com

TopSage.com

单位：美元

事件	期望收入	×	概率	=	每个方案的期望值
大雪	850 000		0.3		255 000
正常降雪	725 000		0.5		362 500
小雪	350 000		0.2		70 000
					687 500

图表 6—9　增加一条索道的收入的期望值

不确定性　如果你要制定一项决策，但却不能肯定它的结果并且不能对概率作出合理的估计，你该怎么办？我们称这样的情况为**不确定性**（uncertainty）。管理者都会面对不确定情况下的决策。在不确定情况下，决策方案的选择受到决策者能够获得的有限信息的影响。在不确定情况下，影响决策结果的另一个因素是决策者的心理定位。乐观的管理者将会遵循最大最大选择（最大化最大可能的收益）；悲观的管理者将遵循最大最小选择（最大化最小可能的收益）；对于期望最小化其最大“遗憾”的管理者来说，将会选择最小最大选择。让我们通过一个例子来考察这三种选择方法之间的差异。

考虑维萨国际公司（Visa International）市场经理的例子。该经理已经确定了在美国西部海岸地区促销维萨信用卡的四种可能的策略（S_1，S_2，S_3 和 S_4）。市场经理还知道公司的主要竞争对手万事达卡（MasterCard）有三种竞争策略（CA_1，CA_2 和 CA_3），并且是用来在同一地区促销它的信用卡。在这个例子中，我们假定维萨公司的经理事先没有任何关于这四种策略的成功概率的知识。基于这样的事实，维萨公司的经理构造了如图表 6—10 所示的矩阵，该表显示了维萨公司的四种策略及其相应的利润，这些利润的大小取决于竞争对手在万事达卡上所采取的竞争行动。

单位：百万美元

维萨市场策略	万事达卡的响应		
	CA_1	CA_2	CA_3
S_1	13	14	11
S_2	9	15	18
S_3	24	21	15
S_4	18	14	28

图表 6—10　收益矩阵

在这个例子中，如果维萨公司的经理是一个乐观主义者，她将选择方案 S_4，因为这将产生最大可能的收益，即2 800万美元。请注意，这一选择最大化了最大可能的收益（最大最大选择）。

如果维萨公司的经理是一个悲观主义者，她将假定最坏的情况最可能发生。在这种最坏的情况下，每一种策略的收益如下：S_1=1 100万美元，S_2=900 万美元，S_3=1 500万美元，S_4=1 400万美元，这些结果是每一种策略最悲观的收益。遵循最大最小选择准则，我们的这位经理将最大化最小可能的收益，换言之，她将选择 S_3（1 500万美元是最小收益中的最大者）。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

在第三种方法下，市场经理认识到一旦决策作出，她将不一定获得最大可能的收益，可能存在放弃某些收益的“遗憾”。这里的遗憾是指如果采用不同的策略可能进一步获得的收益数量。市场经理计算遗憾的方法是，用对应竞争对手某种策略下自身各种策略中的最大可能的收益，分别减去自身其他各种策略的收益。对于我们的维萨公司经理来说，给定与之竞争的万事达卡的各种竞争策略 CA_1，CA_2 和 CA_3，维萨公司竞争策略的最大可能的收益分别为2 400万美元、2 100万美元和2 800万美元，即表中每一列的最大值。对应图表 6—10 的各项相减后的收益值，列示在图表 6—11 中。

其中最大遗憾分别是 S_1 为1 700万美元，S_2 为1 500万美元，S_3 为1 300万美元，S_4 为 700 万美元*。按照最小最大选择准则，应当最小化最大的遗憾，因此维萨公司经理将选择 S_4。基于这种选择，她绝不会有超过 700 万美元收益的遗憾。而如果选择 S_2 并且在万事达卡采取 CA_1 的竞争策略，其遗憾值为1 500万美元。

单位：百万美元

维萨市场策略	万事达卡的响应		
	CA_1	CA_2	CA_3
S_1	11	7	17
S_2	15	6	10
S_3	0	0	13

图表 6—11 遗憾矩阵

虽然管理者只要可能的话，总是试图通过收益和遗憾矩阵使决策定量化，但不确定性通常驱使他们更依赖于直觉、创造性、预感和本能。实际上，无论决策的条件如何，每一个管理者都有他自己的决策风格。

管理信息技术　借助 IT 制定更好的决策

BudNet 是“啤酒之王的瑰宝”。BudNet 是什么？它是 Anheuser-Busch（AB）公司强大和先进的信息系统。每天晚上，工作人员收集来自 AB 分销商的电脑服务器的数据。第二天早上，管理者就能知道售出了什么包装的什么品牌，使用了什么促销手段和价格折扣。按照数十位分析员、啤酒业元老和销售经理的说法，AB 创造了一种精湛的技术，能够弄清楚啤酒爱好者的要求，包括购买的产品、时间、地点和原因。这些信息可以帮助 AB 的经理调整生产，安排营销活动。

许多公司对数据束手无策，它们不知道如何有序地整理数据并从中获得有意义的信息。[20]但是，正如这个例子所说明的，IT 的主要用途之一是帮助管理者和其他员工整理大量的数据，查找趋势、模式和深入了解其他信息，制定更好的决策。正如我们在有限理性的讨论中所谈到的，一个人在处理大量信息时，其能力会受到很大的限制。因此，管理者可以借助 IT 弄清楚所有的信息，以制定更好的决策。

管理者还可以运用 IT 的软件工具帮助他们分析数据，从而制定更好的决策。咨询专家

* 图表 6—11 中未显示 S_4 的值，原文如此。——译者注

www.TopSage.com

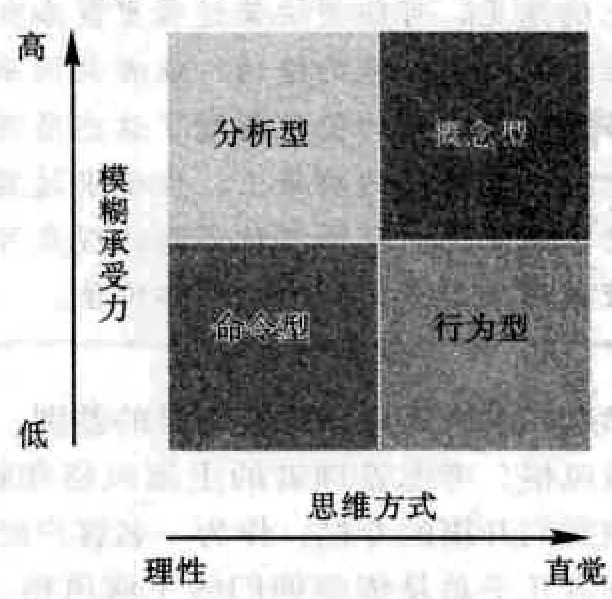
估计，75%的管理者会使用个人生产力工具，如电子表格，管理者可用它来收集和报告信息，帮助他们在各自的职责领域中做出决策。但是，如果每个管理者都使用自己的数据收集工具，他们之间就没有联系和合作了。在组织层面上，**企业绩效管理软件**（BPM）更高级，它能帮助管理者制定决策。BPM提供了有助于公司监测项目效率和监督员工的几个重要的绩效指标，它被认为是有可能帮助公司管理者在变化越来越快的环境中监控组织绩效的好办法。虽然它还没有达到那么高的水平，但随着BPM的改进，它会日益成为组织层面的管理者所使用的工具，因为它能帮助他们制定更好的决策。

□ 决策风格

威廉·D·佩雷斯（William D. Perez）担任耐克CEO的任期持续了短暂而又动荡的13个月。分析家们把他突然免职归因于他与耐克的共同创建者菲尔·奈特（Phil Knight）之间决策制定方法的差异。制定决策时，佩雷斯更倾向于利用数据和事实，而奈特高度重视也经常使用的是他的判断力和直觉。[21] 正如这个例子所说明的，当制定决策时，管理者风格迥异。

假定你是美国储蓄银行的一位新管理者，你将怎么处理决策问题？关于决策风格的一种观点假定人们在决策方法上的差异表现为两个不同的维度。[22] 第一个维度是每个人的思维方式。我们中的一些人趋向于理性的和逻辑性的思维方式或处理信息的方式，理性思维方式是用顺序的观点看待信息，在制定决策之前，必须确认信息是符合逻辑的和前后一致的；我们中的另一些人，趋向于创造性和直觉类型的思维方式，不是以某种特定的次序来处理信息，而是将它们看做一个整体。

另一个维度描述了个人的模糊承受力。类似地，我们中的一些人对模糊承受力较低，这种类型的决策者试图以具有一致性和某种顺序的方式来组织信息，以使模糊性降至最低；另一方面，我们中的另一些人具有较高水平的模糊承受力，他们能够同时处理许多不同的想法。当把这些维度画在一张图上的时候，我们就可以区分出四种不同的决策风格：命令型、分析型、概念型以及行为型（见图表6—12），让我们更仔细地考察一下每一种决策风格。



图表6—12　决策制定矩阵

- **命令型风格**。具有**命令型风格**（directive style）的人往往具有较低的模

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

糊承受力，他们思考问题的方式是理性的，他们讲究效率和逻辑性。命令型的决策制定简洁快速，关注短期的结果，制定决策方面的效率和速度通常导致他们只考虑少量的信息和评估少数的方案。

• 分析型风格。具有**分析型风格**（analytic style）的决策者比具有命令型风格的人具有更大的模糊承受力，他们在制定决策之前试图得到更多的决策信息和考察更多的选择，这是他们与命令型风格者的不同之处。分析型风格的决策者是以谨慎为特征的，具有适应和处理某些特殊情况的能力。

• 概念型风格。具有**概念型风格**（conceptual style）的人趋向于具有广泛的看法和愿意考察更多的选择，他们关注决策的长期结果，非常愿意寻求解决问题的创造性方案。

• 行为型风格。具有**行为型风格**（behavioral style）的决策者与其他人相处融洽，他们关注周围人的成就并愿意接受其他人的建议，他们通常通过会议方式进行沟通，虽然这可能带来冲突。为其他人所接受对这种决策风格来说是非常重要的。

管理劳动力多元化 多元化对于决策制定的价值

你决定你将从事什么专业了吗？你是怎么决定的？你觉得自己的决策是正确的吗？你根据什么判断自己的决策是最佳的决策？[23]

制定正确的决策绝非易事。管理者，正如我们所知道的，不断地制定决策，例如开发新产品，设立每周或每月的目标，实施广告活动，在不同的小组间重新安排雇员，解决顾客的抱怨，或者为销售代表采购新的笔记本电脑。对于制定良好的决策来说，一个重要的建议是利用雇员的多元化。利用多元化的雇员证明对决策者来说是有价值的，为什么这样说？因为多元化的雇员能够提供新鲜的观点，他们能够对问题作出不同的解释，更愿意尝试新的想法。多元化的雇员通常更具有创造性，在判定决策方案方面及在解决问题方面更具有灵活性。利用多元化的资源，有利于增加创造性的和独特的解决方案的可能性。

虽然多元化对于决策来说是有价值的，但是它也存在缺点。由于缺乏共同的观点，通常会导致在问题的讨论上花费更多的时间。沟通也许会成为一个问题，特别是当存在语言障碍时。此外，寻求多元化的意见，可能使决策过程更复杂和具有更大的模糊性。在决策方面具有多种观点，也许很难达到一个一致的结论，或者共同采取某个具体的行动。虽然这些缺点是值得注意的，但是多元化对决策的价值超过了这些显性的缺点。

现在让我们回到专业方向选择的决策上。你征求过其他人的意见吗？你征求过教授、家庭成员、朋友或合作者的意见吗？获得各种不同的观点可以帮助你作出正确的决定。管理者也应该考虑在制定决策方面来自多元化的收获和价值。

虽然这四种决策风格具有明显的差别，但是大多数管理者通常具有一种以上的决策风格。考虑管理者的主流风格和辅助风格可能更具有现实意义。例如，回顾我们开篇的专栏。作为一名客户经理，勒妮可以使用什么风格？虽然有些管理者几乎总是依靠他们的主流风格，但是另外一些管理者表现得更灵活，他们能够从一种风格转换到另一种风格，这取决于他们所面对的情况。

管理者还应该认识到他们的雇员可能具有不同的决策风格。有些雇员可能

www.TopSage.com

会花费时间仔细地权衡不同的决策方案，特别是慎重考虑那些风险更大的选择，而另一些雇员可能更关注从其他人那里得到建议。这并不意味着一种风格比另一种风格更好，它只是表明不同雇员在决策风格上存在差异。以上"管理劳动力多元化"专栏积极地评估了与决策制定有关的多元化问题。

□ 决策制定的偏见和错误

管理者制定决策时，不仅使用自己特有的风格，也使用经验法则或**启发法**(heuristics)，以简化决策的制定过程。对决策制定者而言，经验法则是有用的，因为它们有助于我们理解错综复杂的、含糊不清的、模棱两可的信息。[24]尽管管理者可能使用经验法则，但那并不意味着这些法则都是可靠的。为什么？因为它可能会导致处理和评价信息过程中的错误和偏见。图表 6—13 说明了 12 种管理者所犯的一般决策错误和偏见。我们快速浏览一下每一项的内容。[25]



图表 6—13　常见的决策制定的错误和偏见

当决策制定者认为他们所知的比他们所做的要多，或者他们对自己及其表现持盲目乐观态度时，他们表现出来的是自负偏见。即时满足偏见描述了想立即获得收益和避免成本的决策制定者。对这些人来说，能快速提供报偿的决策选择比具有长远利益的更具有吸引力。锚定效应描述了决策制定者把注意力放在作为起点的原始信息上，而一旦这样，他们就不能充分接受新的信息。当决策制定者基于偏见而有选择性地组织和实施活动时，他们具有选择性认知偏见。这样会影响到他们所关注的信息、所识别的问题和所开发的选择方案。当决策制定者搜寻出再次肯定他们过去选择的信息或与过去判断相左的信息时，他们将表现出证实偏见。这些人往往会偏爱肯定他们之前观点的信息，而对质疑这些观点的信息持怀疑和批判的态度。框架效应偏见是指决策制定者有重点地选择事物的某些方面，而摒弃别的方面。通过重点注意事物的具体方面，同时忽视其他方面，他们曲解了所看到的事物，也造成了标准的不正确性。有效性偏见是指决策制定者往往对他们最近发生的和印象最深刻的事情记忆犹新。结果呢？这扭曲了他们客观回忆事件的能力，也导致了失真的判断和评价。当决策制定者根据某一事件与其他事件的相似程度来评价事件发生的可能性时，他们会表现出典型性偏见。表现

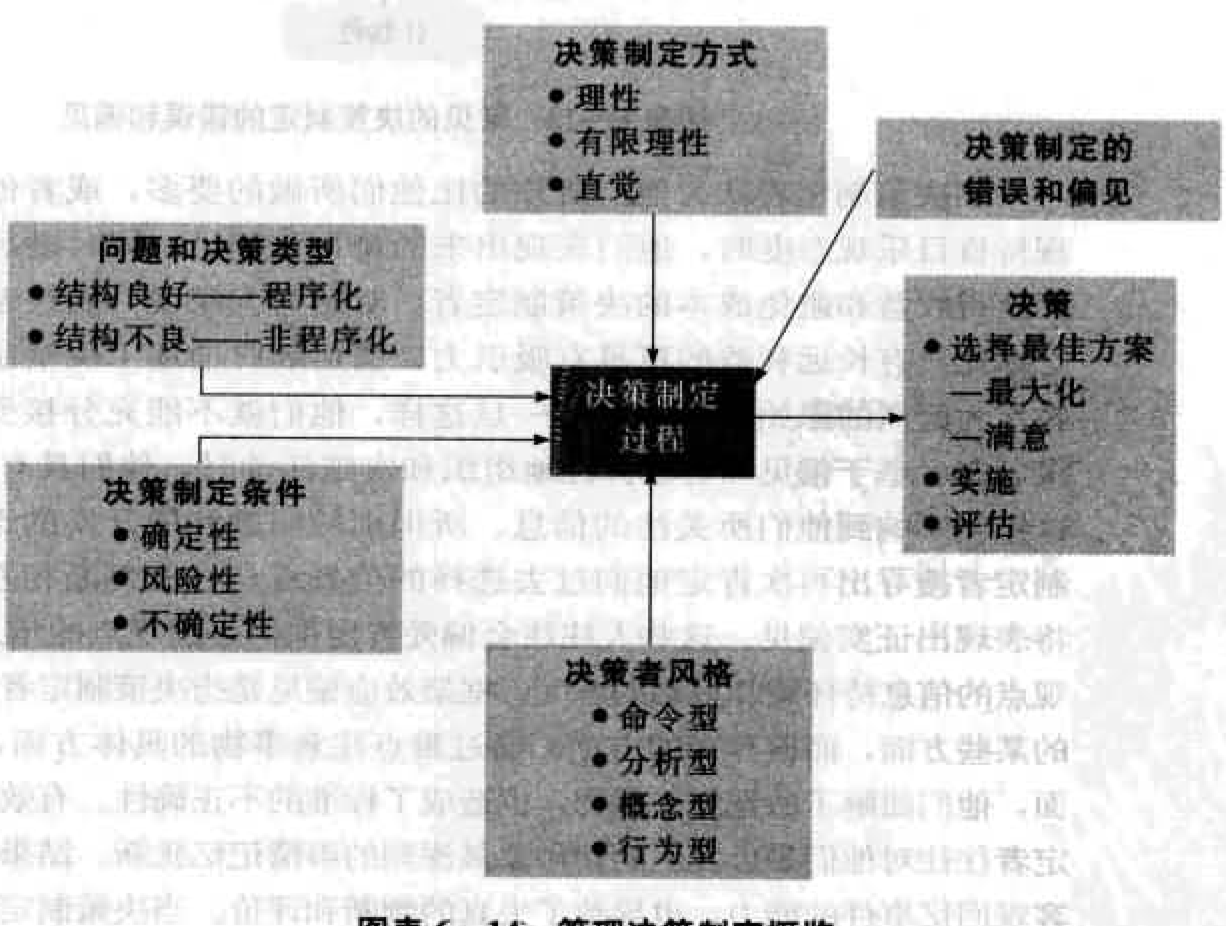
www.TopSage.com

出这种偏见的管理者会找到相似的情况，但实际上这些并不存在。随机性偏见描述了决策制定者试图从随机性事件中归纳出某个结论。他们这样做是因为大多数决策制定者在处理偶然事件时存在困难，因为随机性事件会发生在每个人身上，而且没有办法预计。沉没成本错误是指决策制定者忽略了现在的选择并不能纠正过去。在评价决策时，他们过于把注意力集中在过去消耗的时间、金钱和精力上，而不关心未来的结果。他们不但忽略了沉没成本，甚至已将它们遗忘。当决策制定者居功自傲或将失败归咎于外部因素时，他们表现出来的是自利性偏见。最后，后见偏见（事后聪明）是指，当人们得知某一事件的结果后，决策制定者错误地认为，他们准确地预见了这个结果。

管理者如何避免这些决策错误和偏见的负面影响呢？主要是通过认识它们然后不去使用它们。此外，管理者还应该注意他们做出决策的“方式”，并试图辨认出他们经常使用的经验法则，然后批判性地评估这些法则使用的恰当性。最后，管理者可能希望自己周围的人来帮助他们辨认自己决策风格的弱点，并努力改进它们。

□ 对管理决策的总结

如何合理地总结管理决策的各种概念？图表 6—14 给出了一个简要的概括。因为涉及管理者的切身利益，所以他们都希望制定正确的决策，也就是选择最佳方案，实施它们，并且决定是否应考虑所处的环境。他们的决策过程受到四种因素的影响，包括决策制定方式、决策制定条件、问题类型，以及决策者的决策风格。每种因素在决定管理者如何决策方面都扮演着不同的角色，因此无论决策涉及的是处理雇员的不良习惯，解决产品质量问题，还是决定是否进入新市场，请记住，它们都受到多种因素的影响。



图表 6—14　管理决策制定概览

www.TopSage.com

TopSage.com

当今世界决策的制定

佩尔·卡尔森（Per Carlsson）是宜家的一名产品开发经理，他设计了Volvo风格的厨房。他的工作就是处理公司产品战略委员会（一组密切注视顾客动向和确定产品重点的环球旅行的高层管理者）发现的“问题”，并把它们转变成全世界都想购买的家具。最近委员会发现的一个“问题”是：在家庭中，厨房已经取代客厅成为了社交和娱乐中心。顾客正在寻找舒适、干净的并且能让他们追求美食家梦想的厨房。卡尔森必须理解这些信息并实现这些梦想。这需要制定许多决策（程序化或非程序化的）。而宜家作为一家全球企业，其面临的挑战更大。在亚洲，舒适意味着小型、感觉舒服的用具和空间，而北美顾客却想要超大型的玻璃器皿和冰箱。宜家的成功与它快速制定优良决策的能力有密切关系。[26]

当今商界的主题是制定决策，而这些决策往往又具有风险性，信息也通常不充分，而且还有时间的压力。大多数管理者正在制定一个又一个决策，如果这还不够具有挑战性，那么与以前相比，会有更多的企业危在旦夕。错误的决策会让企业付出几百万美元的代价。在当今快速变化的世界中，管理者应当如何制定有效的决策呢？以下是一些指导：

- 理解文化差异。所有管理者都想制定优良的决策。但是，世界上只有唯一的制定决策的最佳方法吗？还是说最好的方法取决于相关人员的价值观、信仰、态度和行为模式？[27]“聚焦领导”专栏说明了制定决策时与理解文化差异有关的一些问题。

聚焦领导

领导者决策风格的文化差异

在美国，管理者把大多数情况视为需要制定决策才能解决的问题。然而，在印度尼西亚、马来西亚和泰国的文化中，管理者觉得没有必要改变大多数的情况，相反，他们会试图去接受现状。[28]这些例子说明，文化差异能够也确实影响了管理者制定决策的方式。存在哪些差异？

如果我们观察决策制定的过程，可以在五个方面发现文化的差异，分别是：识别问题，搜集信息，开发备选方案，做出选择和实施方案。我们简短地一一说明。

当识别问题时，管理者所处的文化可能侧重于问题的解决或者促使他们接受某一种状况。在搜集信息时，管理者所处的文化可能会搜集事实情况或更依靠直觉来想方法、判断其可行性。当开发备选方案时，文化是鼓励面向未来，开发新的方案，还是面向过去，更保守地采用旧模式呢？开发备选方案之后，接下来就要做出选择了。此时，文化是鼓励个人还是群体做出这个决策呢？最后，在实施过程中，管理者所处的文化可能是快节奏的或慢节奏的，具有创新性的或破坏性的，是高层进行管理或鼓励组织全员参与，也可能是个人或群体实施管理。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

最后，霍夫斯泰德和GLOBE研究者（见第4章）的研究成果从另外的角度使我们深入了解了决策制定过程中的文化差异，特别是关于决策制定者愿意接受风险和不确定性的程度及鼓励决策参与的程度。不足为奇，在不确定性规避程度高的国家（像澳大利亚、丹麦和德国），决策制定者更侧重于常规的分析。在不确定性规避程度低的国家（像俄罗斯、匈牙利和玻利维亚），决策制定者更依靠直觉而不是常规的分析。决策制定者鼓励和允许参与的程度在国与国之间是不同的。例如，一项研究表明，德国、奥地利和瑞士的管理者参与程度最高；波兰和捷克的管理者最专制；美国和法国的管理者介乎之间。但是，这一项调查也发现，波兰的管理者愿意参与琐事而不是重要的事情，在产生冲突的情况下，美国和波兰的管理者更容易变得专制。

• 掌握退出的时机。当一个决策明显地不起作用的时候，不要害怕结束。例如，在T-Mobile USA宣布它正在L. L. Bean拟新建的呼叫中心附近建一个同样的呼叫中心后，L. L. Bean的CEO克里斯托弗·麦考密克（Christopher McCormick）取消了在缅因州建立新的客户呼叫中心的计划，这确实立即制止了恐吓者。麦考密克担心市区没有足够的合格工人满足公司和T-Mobile的需求，所以，麦考密克决定把中心建在55英里外的班戈。[29]他知道什么时候应当退出。但是，正如我们之前所说的，许多决策制定者封锁或曲解负面信息，因为他们不愿相信他们的决策是错误的。他们十分关注这个决策以至于他们不愿承认这个事实。在当今多变的环境中，这种想法完全没有用。

• 使用有效的决策制定过程。专家认为一个有效的决策制定过程有如下六个特点：(1) 聚焦于重要事务；(2) 具有逻辑性和连贯性；(3) 承认主观和客观的想法，并把直觉和分析结合起来；(4) 要求具备解决特定困境所必需的大量信息；(5) 促进并指导了相关信息和观点的搜集；(6) 简单明确、可靠、易于使用、灵活。[30]

一位名叫卡尔·韦克（Karl Weick）的组织心理学家还提供了其他一些建议，他研究组织和员工如何工作。他说管理者应对不可预见性和不确定性的最好方法是创建一个组织，当问题突然发生时，这个组织能熟练地辨认突发状况，并快速适应变化了的环境。[31]他把这些组织称为高度可靠性组织(HROs)，并认为它们有五个特点。首先，它们不会被胜利冲昏头脑。高度可靠性组织极度关注的是它们的失败。它们对最小的偏差都保持警惕，而且及时快速地对任何与它们期望不符的事物作出反应。高度可靠性组织的另一个特点是它们听从一线专家的意见。那些天天与顾客、产品、供应商等打交道的一线工人拥有第一手资料，他们知道什么能做，什么不能做，什么行得通，什么行不通。利用这些信息，然后再制定决策。接下来，高度可靠性组织可以应对突发事件，并提供解决方案。韦克一部比较有名的著作研究了1949年蒙大拿州的曼恩峡谷（Mann Gulch）火灾，这次火灾使13名空降森林灭火员丧生。这个悲剧是组织的巨大失败。然而，救火负责人的反应表明了决策制定者是如何有效地应对突发事件的。当大火快湮没灭火员的时候，他想出了一个方法——“救生火”，就是利用小火把灭火员周围的灌木全部烧完，这样就出现了一个隔离地带，大火就烧不起来了。他的举动正好与消防员所学的一切（也就是，不

www.TopSage.com

是点燃火，而是熄灭火）相反，但在那时，这是最好的决策。高度可靠性组织的第四个特点是对复杂性的利用。因为商业是错综复杂的，所以这些组织认识到要用复杂性来领悟复杂性。当遇到错综复杂的事物时，这些组织致力于更深层次地了解当时的情形，而不是像我们本能地那样努力简化数据。当进一步探索问题的原因和可能的解决方案时，它们不断地提出疑问直至决定最后的方案。最后，高度可靠性组织不但进行预测，还会预测它们能力的极限。这些组织尽力开展预测活动，但是它们也意识到它们不能预测一切。正如韦克所说，它们没有“三思而后行”，它们是通过行动来思考。真正行动了之后，你会发现什么行得通，什么行不通。

在当今快速变化的世界中制定决策并不容易。成功的管理者需要具备良好的决策制定技能，从而有效率和有效果地进行计划、组织、领导和控制。

成为一名管理者

√密切关注你所制定的决策和你制定决策的方式。

√当你觉得你制定的决策不正确时，评价一下你怎样才能制定更好的决策。你已经改进了决策制定过程的哪一个步骤？

√致力于发展制定良好决策的技能。

√记住，你的决策的质量最终会决定你对组织的价值。

√阅读关于决策制定的书籍。

√咨询你钦佩的人，要求他们提供关于如何制定良好决策的建议。

√这些建议能否帮助你制定更好的决策？你不得不做出抉择!!

管理者对“管理者困境”的回应

琼·维伯妮茨（Joan Verbonitz）

CBI Group 高级咨询师，Wilmington，特拉华州

为了评估电话系统的有效性，勒妮应当回想起系统开发和实施的最初原因，管理层选择这个系统是为了给顾客提供更多的便利。勒妮应当从搜集和分析电话系统的相关数据开始进行评估。顾客使用这个系统吗？有多少人在使用？使用频率有多大？他们在什么情况下会打电话？什么时候？一天的什么时候？一周的哪几天？来自哪些地区？在数据的支持下，回答这些问题将有助于我们了解系统的使用方法和有效性。

然而，对勒妮而言，考虑电话系统有效性最重要的评价者，即客户和他们的体验，也是至关重要的。因为管理层很少收到顾客评论，所以勒妮应当积极地与顾客交流，获取反馈信息。应当向顾客询问一系列问题，以查看这个系统是否达到了管理层所要求的增加便利性和可使用性的目标。勒妮同样也应当与没有使用这个系统的顾客交流。这有助于我们全面了解为什么有些顾客不使用这个系统。这些问题可能包括：他们知道这个系统吗？这个系统是不是很麻烦？是不是不够人性化？所有的建议都将帮助她评估电话系统的有效性，并为她的建议提供根据。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

卡伦·V·埃利弗里茨（Karen V. Ellifritz），MBA，CPA
The Reybold Group 助理审计员，Bear，特拉华州

首先，我将量化电话系统这个方案的结果。银行应当寻找营业场所人数的减少与新自动系统使用的增加之间的正相关关系。为防止自利偏见，应当由另外一个人（不是勒妮）来进行分析。以下所列的简单的客户服务标准通常用来评估创新举动的结果。

1. 在没有把电话转接给真实客服代表的情况下，每天完成了多少个自动呼入？数量上升还是下降了？以怎样的速度？
2. 要求与客服代表交谈的电话呼入是上升还是下降了？以怎样的速度？
3. 自动取款机的使用频率是上升还是下降了？以怎样的速度？
4. 启动这个项目后，总体的客户留置率怎么样？
5. 这些数据与银行作为标杆公司的数据相比怎么样？

但统计是不够的。银行的顾客最终会在更短的时间内毫不费力地寻找更高水平的服务。有时候顾客希望有这些改变是有合理理由的，有时候是没有合理理由的。无论如何，勒妮应当记住，顾客对价值的期望正随着时间而改变，她应当积极地搜寻客户的反馈信息，这是另一个重要的评估工具。

思考题

1. 为什么决策通常被描述为管理者工作的实质？
2. 组织文化会对管理者制定决策的方式产生什么影响？
3. 我们所有的人在制定决策时都会带有某种程度的偏见，管理者会带有什么类型的偏见？带有偏见的情况会造成什么缺陷？有倾向性是否也有某些优点？试做说明。上述情况对管理决策意味着什么？
4. 你认为自己的思维方式是系统性的还是直觉的？这两种情况对决策制定意味着什么？这两种情况对选择雇主又意味着什么？
5. 有一种说法，当管理者越来越经常地使用电脑和软件工具时，他们将能够制定更理性的决策，你是否同意这种说法？为什么？
6. 管理者如何融合今天制定有效决策的指导方针与决策制定的理性及有限理性模式？它们能融合在一起吗？为什么？
7. 错误决策和糟糕决策之间有差异吗？为什么优秀的管理者有时候也会制定错误的决策或者糟糕的决策？管理者如何改进他们的决策制定技能？

案例应用

快速成长的公司

当你想到 NASCAR 赛车时，脑海中会浮现出什么？疾驰的汽车、轰鸣作响的发动机、汽油的气味、狂饮啤酒的观众？这是董事长兼 CEO 布赖恩·弗

www.TopSage.com

朗斯（Brian France）想要改变的印象。但是，这些改变会使公司继续快速增长还是后退呢？

1948年，布赖恩的祖父老弗朗斯先生创建了NASCAR（美国全国赛车联合会），把它作为车手炫耀驾驶技术的地方。早期，老弗朗斯在跑道所有者的帮助下不断地宣传这个体育项目，他们想使赛车比赛获得官方的认可。20世纪五六十年代，这个体育活动得到了迅速的发展。这也促使跑道所有者更新了设施，并修建了新铺的跑道，以替代之前的旧跑道。1971年，雷诺烟草公司（R. J. Reynolds Tabacco Company）与NASCAR签约，成为其最大的赞助商，并在亚拉巴马州的Talladega举办了第一届温斯顿500英里大赛（Winston 500 race）。1979年，比赛首次登上银屏，CBS播出了这次比赛——Daytona 500。1981年，有线体育网络ESPN开始播送比赛。NBC，Fox和TNT出价24亿美元获得了NASCAR 2000—2006年巡回赛的广播权。电视观众的数量剧增，自从签署网络协议之后，收视率上升了50%多。迪士尼的ABC和ESPN，Fox，TNT，Speed Channel为2007—2014年的广播权支付了44亿美元。2000年的亚当·佩蒂（Adam Petty）和2001年的戴尔·厄恩哈特（Dale Earnhardt），这两位车手不合时宜的死亡却增加了这个体育项目的刺激性和冒险性，因而吸引了更多的人。

今天，在美国，NASCAR仍然是发展最迅速的体育比赛之一。过去十年中，NASCAR品牌产品的销售额上升了250%之多。NASCAR一年举办了90场比赛，通过三场巡回赛覆盖了25个州，包括Busch，Craftsman Truck，Nextel Cup Series（前身是Winston Cup）。Nextel Cup因为拥有大名鼎鼎的赛车手杰夫·戈登（Jeff Gordon）、小戴尔·厄恩哈特（Dale Earnhardt Jr.）、凯尔·佩蒂（Kyle Petty）和迈克尔·沃尔特里普（Michael Waltrip），每年就吸引了700多万赛车迷。作为一家私有公司，据估计NASCAR每年的收入超过了30亿美元。尽管取得了如此成功，但是，布赖恩认识到，改革是势在必行的。公司的高层管理团队有一个目标，那就是通过鼓舞最坚定的车迷促进赛车的发展，并吸引那些想尝试赛车的人。但是，进行这样的变革并不容易，因为这意味着要制定协调促进公司成功的各因素的决策并使其适应变革。

要进行哪些变革？主要的一个变革涉及赛车和车手的安全问题，特别是在戴尔·厄恩哈特死后。但是，看台上或电视机前的车迷想体验的就是在众多赛车中超速行驶时的速度、危险和刺激，那么使运动更安全会不会减少对他们的吸引力呢？公司的其他变革包括，举办更多的下午后半时段和晚上的比赛，批准国外汽车厂商丰田加入卡车拉力赛（Craftsman Truck series）。公司还改革了决定车手系列排名和收入的分数系统，这个系统从1975年以来就没有改变过。

同时，布赖恩觉得NASCAR应当拥有新的车迷。一位赛车的传奇人物凯尔·佩蒂认为这个决策是明智的。他说："如果NASCAR认为他们已经占领了南部男性白人的市场部分，那么，接下来他们要往哪发展？他们打算进入西班牙市场、黑人市场和高层次的消费者市场。"公司能否达到以上目标不仅会影响它能否吸引新的车迷，还会影响它能否吸引新的企业赞助商和广告商，它们对公司的收入有重要的贡献。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

［讨论问题］

1. 你认为良好的决策制定过程是如何促进 NASCAR 的成功的？

2. 布赖恩做出的进入新市场的决定是一个重大的决策。他如何运用决策制定过程来帮助他制定这个决策？

3. 当布赖恩制定关于公司未来的决策时，你认为对他而言最重要的标准是什么？

4. 你能说出 NASCAR 环境的特征吗，是确定性、风险性还是不确定性？解释一下你的选择。

5. 布赖恩能够从高度可靠性组织的概念中学到些什么，以有助于他更好地制定决策？

资料来源：B. O'Keefe and J. Schlosser，"America's Fastest-Growing Sport，" *Fortune*，September 5，2005，pp. 48-64；E. Smith，"NASCAR Courts Minorities，" *Wall Street Journal*，March 3，2005，pp. B1＋；M. Benjamin，"Life in the Fast Lane，" *US News & World Report*，November 22，2004，pp. 64-66；T. Lowry，"The Prince of NASCAR，" *Business Week*，*www.businessweek.com*，February 23，2004；R. Underwood，"Joe Redneck，Meet Eustace Tilly，" *Fast Company*，December 2003，p. 36；and C. Jenkins，"The Changing Face of NASCAR，" *USA Today*，August 29，2003，pp. 1E＋.

［注释］

[1] Information from company Web site, www.asbhawaii.com, February 24, 2006; J. Edwards, "Help Yourself," *CFO*, July 2005, pp. 58–62; M. Wells, "Have It Your Way," *Forbes*, February 14, 2005, pp. 78–86; and B. Horovitz, "It's a Do-It-Yourself World," *USA Today*, April 27, 2004, p. 1A.

[2] M. Trottman, "Choices in Stormy Weather," *Wall Street Journal*, February 14, 2006, pp. B1+.

[3] D. A. Garvin and M. A. Roberto, "What You Don't Know About Making Decisions," *Harvard Business Review*, September 2001, pp. 108–116.

[4] W. Pounds, "The Process of Problem Finding," *Industrial Management Review*, Fall 1969, pp. 1–19.

[5] R. J. Volkema, "Problem Formulation: Its Portrayal in the Texts," *Organizational Behavior Teaching Review*, vol. 11 (3), 1986–1987, pp. 113–126.

[6] M. W. McCall Jr. and R. E. Kaplan, *Whatever It Takes: Decision Makers at Work* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985), pp. 36–38.

[7] T. A. Stewart, "Did You Ever Have to Make Up Your Mind?" *Harvard Business Review*, January 2006, p. 12; and E. Pooley, "Editor's Desk," *Fortune*, June 27, 2005, p. 16.

[8] J. Pfeffer and R. I. Sutton, "Why Managing by Facts Works," *Strategy & Business*, Spring 2006, pp. 9–12.

[9] See A. Langley, "In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, December 1989, pp. 598–631; and H. A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics," *Journal of Business*, October 1986, pp. 209–224.

[10] F. A. Shull Jr., A. L. Delbecq, and L. L. Cummings, *Organizational Decision Making* (New York: McGraw-Hill, 1970), p. 151.

[11] J. G. March, "Decision-Making Perspective: Decisions in Organizations and Theories of Choice," in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (New York: Wiley-Interscience, 1981), pp. 232–233.

[12] See D. R. A. Skidd, "Revisiting Bounded Rationality," *Journal of Management Inquiry*, December 1992, pp. 343–347; B. E. Kaufman, "A New Theory of Satisficing," *Journal of Behavioral Economics*, Spring 1990, pp. 35–51; and N. McK. Agnew and J. L. Brown, "Bounded Rationality: Fallible Decisions in Unbounded Decision Space," *Behavioral Science*, July 1986, pp. 148–161.

[13] See, for example, G. McNamara, H. Moon, and P. Bromiley, "Banking on Commitment: Intended and Unintended Consequences of an Organization's Attempt to Attenuate Escalation of Commitment," *Academy of Management Journal*, April 2002, pp. 443–452; V. S. Rao and A. Monk, "The Effects of Individual Differences and Anonymity on Commitment to Decisions," *Journal of Social Psychology*, August 1999, pp. 496–515; C. F. Camerer and R. A. Weber, "The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A Reexamination of Staw's Theory," *Journal of Economic Behavior and Organization*, May 1999, pp. 59–82; D. R. Bobocel and J. P. Meyer, "Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification," *Journal of Applied Psychology*, June 1994, pp. 360–363; and B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review*, October 1981, pp. 577–587.

[14] W. Cole, "The Stapler Wars," *Time Inside Business*, April 2005, p. A5.

www.TopSage.com

[15] See M. H. Bazerman and D. Chugh, "Decisions Without Blinders," *Harvard Business Review*, January 2006, pp. 88–97; C. C. Miller and R. D. Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century," *Academy of Management Executive*, February 2005, pp. 19–30; E. Sadler-Smith and E. Shefy, "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making," *Academy of Management Executive*, November 2004, pp. 76–91; T. A. Stewart, "How to Think with Your Gut," *Business 2.0*, November 2002, pp. 98–104; A. L. Tesolin, "How to Develop the Habit of Intuition," *Training & Development*, March 2000, p. 76; L. A. Burke and M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making," *Academy of Management Executive*, October 1999, pp. 91–99; O. Behling and N. L. Eckel, "Making Sense Out of Intuition," *The Executive*, February 1991, pp. 46–47; W. H. Agor (ed.), *Intuition in Organizations* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989); and K. R. Hammond, R. M. Hamm, J. Grassia, and T. Pearson, "Direct Comparison of the Efficacy of Intuitive and Analytical Cognition in Expert Judgment," *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics SMC-17* (1987), pp. 753–770.

[16] C. C. Miller and R. D. Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe," p. 20.

[17] B. Barnes, "Trusting Gut Instincts," WB Network Stops Testing TV Pilots," *Wall Street Journal*, May 30, 2004, pp. B1+.

[18] K. R. Brousseau, M. J. Driver, G. Hourihan, and R. Larsson, "The Seasoned Executive's Decision-Making Style," *Harvard Business Review*, February 2006, pp. 111–121.

[19] Information for this box came from S. Caudron, "Some New Rules for the New World of Work," *Business Finance*, October 2001, p. 24; C. Kanchier, *Dare to Change Your Job and Your Life*, 2d ed. (Indianapolis, IN: Jist Publishing, 2000); and S. Hagevik, "Responsible Risk Taking," *Journal of Environmental Health*, November 1999, pp. 29+.

[20] Information for this box came from D. Jones and A. Shaw, "Slowing Momentum: Why BPM Isn't Keeping Pace with Its Potential," *BPM Magazine*, February 2006, pp. 4–12; B. Violino, "IT Directions," *CFO*, January 2006, pp. 68–72; D. Weinberger, "Sorting Data to Suit Yourself," *Harvard Business Review*, March 2005, pp. 16–18; and C. Winkler, "Getting a Grip on Performance," *CFO-IT*, Winter 2004, pp. 38–48.

[21] S. Holmes, "Inside the Coup at Nike," *BusinessWeek*, February 6, 2006, pp. 34–37; and M. Barbaro, "Slightly Testy Nike Divorce Came Down to Data Versus Feel," *New York Times Online*, www.nytimes.com, January 28, 2006.

[22] A. J. Rowe, J. D. Boulgarides, and M. R. McGrath, *Managerial Decision Making, Modules in Management Series* (Chicago: SRA, 1984), pp. 18–22.

[23] Information for this box came from N. J. Adler (ed.), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. (Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001); B. C. McDonald and D. Hutcheson, "Dealing with Diversity Is Key to Tapping Talent," *Atlanta Business Chronicle*, December 18, 1998, pp. 45A+; and P. M. Elsass and L. M. Graves, "Demographic Diversity in Decision-Making Groups: The Experience of Women and People of Color," *Academy of Management Review*, October 1997, pp. 946–973.

[24] E. Teach, "Avoiding Decision Traps," *CFO*, June 2004, pp. 97–99; and D. Kahneman and A. Tversky, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, vol. 185, 1974, pp. 1124–1131.

[25] Information for this section taken from S. P. Robbins, *Decide & Conquer* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004).

[26] L. Margonelli, "How IKEA Designs Its Sexy Price Tags," *Business 2.0*, October 2002, p. 108.

[27] P. C. Chu, E. E. Spires, and T. Sueyoshi, "Cross-Cultural Differences in Choice Behavior and Use of Decision Aids: A Comparison of Japan and the United States," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 77 (2), 1999, pp. 147–170.

[28] Information for this box came from R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, and V. Gupta (eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004); E. W. K. Tsang, "Superstition and Decision-Making: Contradiction or Complement?" *Academy of Management Executive*, November 2004, pp. 92–104; N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed., (Cincinnati, OH: South-Western, 2002); and G. Hofstede, *Culture's Consequences* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001).

[29] S. Thurm, "Seldom-Used Executive Power: Reconsidering," *Wall Street Journal*, February 6, 2006, p. B3.

[30] J. S. Hammond, R. L. Keeney, and H. Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999), p. 4.

[31] This discussion is based on E. W. Ford, W. J. Duncan, A. G. Bedeian, P. M. Ginter, M. D. Rousculp, and A. M. Adams, "Mitigating Risks, Visible Hands, Inevitable Disasters, and Soft Variables: Management Research That Matters," *Academy of Management Executive*, November 2005, pp. 24–38; K. H. Hammonds, "5 Habits of Highly Reliable Organizations: An Interview with Karl Weick," *Fast Company*, May 2002, pp. 124–128; and K. E. Weick, "Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies," *Administrative Science Quarterly*, vol. 41 (2), 1996, pp. 301–313.

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第 7 章

计划的基础

- 什么是计划工作
- 为什么管理者要制定计划
- 管理者如何制定计划
- 设立目标和开发计划
- 计划工作当前面临的问题
- 思考题

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

什么是计划工作？为什么管理者要制定计划？

- 定义计划工作
- 区分正式计划和非正式计划
- 描述计划的目的
- 详述有关计划与绩效关系的研究的结论

管理者如何制定计划？

- 定义目标和计划
- 描述组织可能的目标类型
- 解释为什么了解一个组织的陈述目标和真实目标是重要的
- 描述计划的不同类型

设立目标和开发计划

- 描述如何运用传统的目标设立过程
- 解释手段—目的链的概念
- 描述目标管理方法
- 描述设计良好的目标的特征
- 解释目标设立的步骤
- 详述影响计划的权变因素
- 描述计划工作的方法

计划工作当前面临的问题

- 解释对计划的批评，它们是否合理
- 描述在今天的动态环境下管理者如何能有效地计划工作

管理者困境

在阿富汗、波斯尼亚和黑塞哥维那等国家的战乱动荡的经济中，小额信贷为大小企业提供了急需的帮助。小额信贷是对穷人小额资金的借贷，不然他们将没有资金来源。在波斯尼亚东北部的村庄 Zivinice，埃迪娜·布克维克（Edina Bukvic）正借助小额信贷来追求孩提时代的梦想——制作她常常在杂志上看到的那些婚纱。[1]

埃迪娜开始经营的资金来自被称作 Mi-Bospo 的非营利机构，这是一笔利率为 36%、金额为 900 美元的半年期贷款。Mi-Bospo 是妇女世界银行（WWB）的一部分，妇女世界银行是一个援助第三世界、发展中国家妇女的由银行等机构组成的全球非营利性网络。在 Mi-Bospo 的网站上，组织陈述了它的目标："使妇女获得经济地位。因为有经济权的妇女能更好地影响社会变革，能为其家庭更高的生活质量做出贡献。"没有这笔贷款，埃迪娜可能仍然在她和丈夫开的一家酒店里工作到深夜。但是现在，她不需要每晚或每个周末都工作，她通常从早上十点营业到下午两点，这样，她就有了更多的时间与两个女儿共处。埃迪娜说："我喜欢现在的工作，我现在有更多的时间留给我和我的家庭。"同时，她也赚了更多的钱，一年净收入将近 1 万美元。

有了这笔贷款，埃迪娜开始自己制作婚纱，但现在她发现，购买婚纱更容易。她清单上的 40 套婚纱给顾客提供了多种选择。同时，支付仅 100 美元的租金对于准新娘来说便宜了很多。但是埃迪娜有未来的计划，她想扩大规模，想把他们的酒店改建成一个大型的有橱窗的婚纱店。她说："这将是 Zivinice 地区的第一家婚纱店。"埃迪娜又获得了一笔金

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

额为7 000美元的两年期贷款，利用这笔钱，她从波斯尼亚西部一家出售婚纱的店主那里购买了25套婚纱。

如果你处于埃迪娜的位置，你觉得，随着业务的增长，她可能需要什么类型的计划来指导她的生意？

你该怎么做？

和埃迪娜一样，所有的管理者都需要计划。在本章中我们将阐述计划工作的基础，在随后的章节中，你将会了解到什么是计划，为什么管理者要制定计划，他们怎么制定计划以及有关计划工作的一些最新问题。

什么是计划工作

哈雷-戴维森以其摩托车举世闻名，其中最有名的型号有 the Fat Boy, Electra Glide，Deuce 和 the Night Train。不过，一些受欢迎的型号仍然供不应求，这迫使一些顾客需要等待交货。此外，公司管理层预计，他们摩托车的需求量将以每年7%～9%的速度持续增长。[2]尽管这可能是一件好事，但是如果顾客因过长的等待时间而恼羞成怒，转而购买竞争者的产品，那会出现什么后果？管理者应当更好地开展计划工作吗？由于意识到这个情况会给公司带来麻烦，现在，哈雷的管理层打算继续扩大其生产能力。

正如我们在第1章中所阐述的，**计划工作**（planning）包含定义组织的目标，制定全局战略以实现目标，以及开发一组广泛的相关计划以整合和协调组织的工作。计划工作既关系到结果（做什么），也关系到手段（怎么做）。

计划工作既可以是正式的，也可以是非正式的。所有的管理者都在某种程度上参与了计划工作，但是他们的计划工作可能是非正式的。在非正式的计划工作中，从来不把事情写下来，也很少或者几乎不与组织的其他成员讨论目标，这种类型的计划工作通常是在一些小企业中才这样做。在这些小企业中，只是担当所有者兼管理者的人才对企业的愿景以及如何实现愿景有所了解。非正式的计划工作通常缺乏连续性，虽然它在小企业中很普遍，但也存在于某些大型的组织中。当然许多小企业也编制非常复杂的正式计划。

当我们在本书中使用计划工作这个概念时，是指正式的计划工作。在正式计划中，覆盖一个年度甚至几个年度的正式目标以书面的形式表达出来，并且为组织的成员所共享，其目的是降低模糊性，并就需要做的工作达成共识。实现目标的具体行动计划也包含在正式计划中，也就是说，管理者明确规定了通过什么途径使组织和组织的各个单元实现它们希望达到的目的。

为什么管理者要制定计划

设立目标，制定战略以实现目标，开发一系列的计划整合和协调活动，这

www.TopSage.com

一切看上去相当复杂。尽管如此，为什么管理者还要从事这些复杂的工作呢？计划工作对组织的绩效有哪些影响呢？

□ 计划的目的

我们至少可以辨认出计划工作的四个原因，首先，它给出了管理者和非管理者努力的方向。当员工认识到组织的方向以及他们如何为达到目标作出贡献时，他们会自觉地协调他们的活动，相互合作，并采取措施实现目标。没有统一的目标，部门和个人也许会工作在相互冲突的目标下，会降低组织在实现目标过程中的效率。

计划还可以通过迫使管理者具有前瞻性来降低不确定性。尽管计划不能消除变化，但管理者可以通过预测变化、考虑这些变化的影响和制定适当的措施来响应变化。计划还将阐明管理者所采取的行动的结果。

此外，计划可以减少活动的重复和浪费。当工作和活动围绕已经确立的计划进行时，时间和资源的浪费以及冗余就会减少到最低程度。而且，当手段和结果通过计划规定得很清晰时，无效的活动或者低效率的活动就会变得非常明显并且可以得到纠正或消除。

最后，计划设定目标和标准，这些目标和标准可以用于控制。如果我们不能确认我们试图实现什么，那怎么判断我们是否实现了它们？在计划工作中，管理者开发目标和计划。在实施控制时，他们会查看计划是否得到实施，目标是否已经达成。没有计划是不可能进行控制的。

□ 计划和绩效

计划是值得的吗？制定计划的管理者和组织，一定比没有计划的组织绩效更显著吗？根据直觉，我们会期望答案是毫无疑问的。在计划与绩效的关系方面，迄今为止进行了大量的研究。[3]虽然对组织绩效的研究表明，制定计划的组织对绩效的影响通常是积极的，但是我们不能说，有正式计划的组织总是比那些没有正式计划的组织绩效更好。从这些研究中，我们能得出什么结论？

首先，一般来说，正式的计划工作通常带来较高的绩效、较高的资产回报率，以及其他积极的财务结果。其次，计划工作的质量以及实现计划的适当措施，通常要比计划工作本身对绩效的贡献更大。再次，某些对正式计划工作的研究表明，正式计划并不必然地导致高绩效，外部环境的影响通常是更关键的。政府、法规、强有力的工会，通常限制了管理者的选择并削弱了计划对组织绩效的影响。最后，计划与绩效的关系还受到计划的时间结构的影响，一般组织要改进它的绩效，至少需要四年期的系统性的正式计划工作。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

管理者如何制定计划

计划通常被称为管理的主要职能，因为它构成了所有其他职能的基础。没有计划工作，管理者就不知道如何组织、领导和控制，事实上，没有计划也就不会有组织、领导和控制！管理者如何制定计划是我们将在下一节中考察的问题。

□ 目标和计划在计划工作中的作用

计划工作包含了两个重要的要素：目标和计划。**目标**（goals）是个体、群体和整个组织期望的产出。[4]它提供了所有管理决策的方向，构成了衡量标准，参照这种标准就可以度量实际工作的完成情况。这就是人们将目标称为计划工作基础的原因。所以，在制定计划、达成目标之前，你必须知道所期望的目标或结果是什么。

计划（plans）是一种文件，它规定了怎么实现目标，通常描述了资源的分配、进度以及其他实现目标的必要行动。当管理者制定计划时，他们既要规定目标也要编制计划。

目标类型 初看上去，组织具有单一的目标似乎是显然的，对于企业来说是创造利润，对于非营利性组织来说是满足公众的某种需要。事实上各种组织都有多重目标。例如，企业试图增加市场份额，保持员工对组织的热情。教堂提供了宗教活动的场所，同时还给所在社区的弱势群体以经济上的帮助，此外还作为教会成员社会聚会的场所。不应当只强调单一目标，如利润，而忽略度量组织成功与否的其他目标，这些指标对于取得成功也是必不可少的。再有，正如我们在第5章中所阐述的，采用单一目标，如利润，可能会导致不道德的活动，因为管理者会忽略其职责的其他重要方面，以使单一的利润目标看上去更好。[5]

公司追求的是什么类型的目标？大多数公司的目标都能被归为财务目标或战略目标。其中财务目标与组织的财务绩效相联系，战略目标与组织其他领域的绩效相联系。图表7—1陈述了一些知名公司的例子，其目标既是财务的又是战略的，而且其中一些目标也适用于非营利性组织。还要注意的一点是，虽然生存没有作为一个目标被特别提到，但它对所有的组织来说都是最重要的。显然组织要生存下去还必须实现其他的目标。

描述目标的另一种方式是看其是真实目标还是陈述目标。图表7—1是一个**陈述目标**（stated goals）的列表，这是一个组织向外界宣称的和试图使各种利益相关群体相信的正式陈述。陈述的目标可以从组织章程、年度报告、公共关系发布，以及管理者在各种场合的公开陈述中找到，这些目标受到社会对组织行为的要求的极大影响，同时也可能与后者发生冲突。

www.TopSage.com

TopSage.com

执行战略规划——"赢的计划"。
增长有利可图的业务。
识别和发展多样化人才。
提倡均衡的、积极的生活方式。
(麦当劳)

继续赢得全球市场份额。
聚焦更高附加值的产品。
降低生产成本。
降低采购成本。
整合多元化。
所有工厂获得 ISO 14001 认证。
(欧莱雅)

重视环境。
重视、支持家庭和国家传统风俗。
促进社区福利。
持续实施质量体系。
持续成为强大的利润创造者。
(Grupo Bimbo)

控制存货。
保持工业最低的存货收缩率。
在 2006 年增开 25～30 家新店面。
每天都遵守道德准则。
(好事多)

扩大有竞争力的定价产品的选择范围。
小心管理存货。
持续每几年就改进店面格局。
十年后经营2 000家店面。
持续获得市场份额。
(塔吉特)

在 2006 年推出新设计的环保杯。
在 2006 年在全球增开大约 1 800 家新店面。
在 2006 年获得大约 20%的净收入增长率。
在接下来 3～5 年中每年的 EPS 增长率为 20%～25%。
(星巴克)

图表 7—1 全球大型公司的陈述目标

资料来源：Information from company's *Annual Reports*，2004 - 2005.

在组织所宣称的目标之间可能存在冲突，这是因为组织要满足各种类型的利益相关群体的要求，这些利益相关群体通常采用不同的标准来评价一个组

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

织。例如，当福特汽车公司董事会主席小比尔·福特（Bill Ford Jr.）宣称他的公司目标是制造更省油和更符合环保要求的汽车时，他实际上是要以最佳的方式来满足股东和环境主义者双方的要求。显然这两类群体的要求是不一样的，至少福特公司这么认为。[6]福特公司通过与环境保护群体在耗油经济性方面的谈判试图达到他们的要求，同时，公司还发布了一个关于气候变化对商业影响的报告，报告中说："我们知道我们的许多利益相关群体都希望这个报告能详细说明改进公司汽车在燃料使用效率方面的具体目标和标志性事件，但是它没有。在高度竞争的汽车行业中，技术、市场和监管制度的前景依然太广泛，以至于我们不能单方面设定产品工作性能的目标。福特汽车公司会尽职尽责。"尽管对公司所表现出的对环境的关注感到很欣慰，但是，环境保护论者依然会提防福特公司的最终意图。在这个报告中，福特公司陈述："我们为零售商顾客开发、生产和销售汽车。我们公司的生存能力首先取决于向消费者提供他们有意愿购买的产品和服务。"美国市场表明很少会有顾客根据对气候变化的明确担忧来选择汽车。甚至没有什么顾客愿意为绿色汽车技术支付额外的成本或交换其他属性（安全、性能、外观、款式等）。福特管理层清楚地知道公司对他们的要求：生产顾客需要的汽车，增加利润收入。那么是更符合环保要求的目标正确，还是更好地满足股东利益的目标正确呢？二者都正确，但二者是冲突的。

你读到过组织在其文献中正式陈述的目标吗？例如，Claire 专卖店的目标是："持续在北美、欧洲和日本扩大我们的品牌优势，推广我们成功的模式。"耐克的目标是："为每一位运动员带来灵感和创新。"加拿大 EnCana 公司的愿景是："成为世界上独立石油和天然气公司的高绩效标杆。"Winnebago 公司的目标是："持续改进产品和服务以满足或超越顾客的期望。"德意志银行的目标是："成为为高要求顾客提供金融解决方案的全球领先者，并为其股东和员工创造额外价值。"[7]这些内容的陈述充其量是模糊的，更多地代表了管理当局的公共关系技能，而不是作为组织实际上应当怎么做的有意义的指导方针。因此，当发现一个组织陈述的目标通常与它实际的做法大相径庭时，你不必感到奇怪。[8]这些目标的内容很大程度上是由组织的利益相关群体想听到什么决定的。如果你想知道一个组织的**真实目标**（real goals）是什么，即一个组织真正追求的目标是什么，你就必须仔细地观察组织成员正在做什么，行动是对目标的最好定义。例如，大学通常宣称它的目标是限制课堂的规模，强化学生和教员之间的关系，以及积极地介入学生的学习过程。可是实际上它们也许会将学生组织在 300 人的大课堂里，这种情况并不少见。意识到真实目标不同于陈述目标是重要的，这对于理解为什么管理当局的行动缺乏一致性是重要的。

聚焦领导

掌握重点：领导者如何制定问题的框架

安东尼奥·维拉瑞戈莎（Antonio Villaraigosa）是洛杉矶一个多世纪以来第一位拉美裔市长，他融合了 20 世纪 60 年代"一切皆可能"的理想主义和 21 世纪"对什么是可能的更明确"的现实主义。他承诺种植 100 万棵树，修建一条直达大海的铁路，改革市区无效的学习制度。由于受到这个制度的影响，60%的拉美人和 50%的非洲裔美国人辍学。[9]

www.TopSage.com

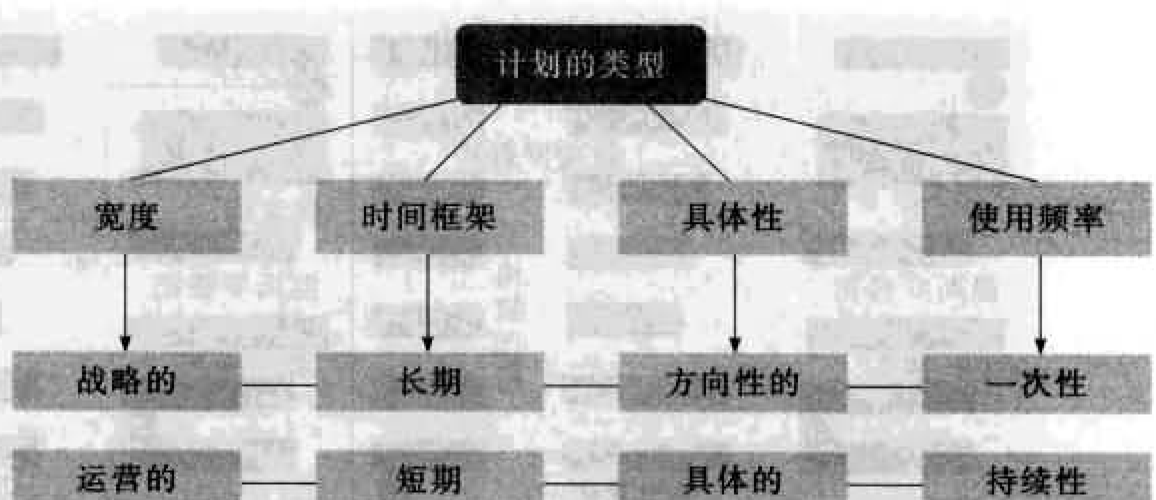
大家网 TopSage.com

虽然他热血沸腾，急切想解决所有的问题，但是首先他对现实情况进行了了解。安东尼奥·维拉瑞戈莎的成功之处在于，以大家都能明了的方式来制定问题的框架。

制定问题的框架（framing）是一种通过语言来管理目标的方法。对于领导者来说，这是一种决定如何观察并理解事物的方法，它包括选择和突出主题的一个或多个方面而摒弃其他方面。制定问题的框架与摄影师的工作很相似。当一位摄影师瞄准对象并聚焦于一个特定的镜头时，她设定了照片的框架。这样，其他人就看到了她想让大家看到的东西，同时，他们也了解了她的想法。那正是领导者制定问题的框架时所做的工作。他们挑选出受到他人关注的这个主题的几个方面或几部分，同时还有他们要摒弃的部分。

为什么今天制定问题的框架与领导者有莫大的关联？因为在一个复杂动荡的环境中，领导者的说法是重要的。领导者能利用语言来影响追随者对世界的看法，事件的意义，对因果关系的判断，还有未来的愿景。通过制定问题的框架，领导者决定了员工是否要注意问题，如何理解和记住问题，以及如何应对问题。领导者利用这个有用的工具来影响他人看待和理解现实的方式。

计划的类型 描述组织计划的最常见的方式是按照计划的宽度（战略的相对于运营的）、时间框架（短期的相对于长期的）、具体性（方向性的相对于具体的），以及使用频率（一次性的相对于持续性的）。这些计划的分类方法不是相互独立的，图表7—2表明战略计划是长期的、方向性的和一次性的。运营计划是短期的、具体的和持续性的，让我们对上述每一种类型的计划作进一步的说明。



图表7—2 计划的类型

战略计划（strategic plans）是应用于整体组织的计划，其任务在于建立组织的全局目标和寻求组织在环境中的定位，而具体规定如何实现全局目标的细节的计划称为**运营计划**（operational plans）。这两种计划的差异何在？战略计划趋向于覆盖较长的期间以及较宽的领域，还包含目标的构建。而运营计划是要定义实现目标的途径，不仅如此，运营计划趋向于覆盖较短的期间，如月、周和日。

短期计划和长期计划以年为单位的时间差别已经被大大缩短了。在过去，长期计划通常意味着超过7年的期限，设想一下，你为自己计划未来7年应该做什么所遇到的困难，你就可以想象计划企业在未来7年应该做什么有多么困难了。由于组织的环境变得越来越不确定，因此长期计划的期限也在做相应的调整。我们通常定义**长期计划**（long-term plans）为超过3年期的计划[10]，定

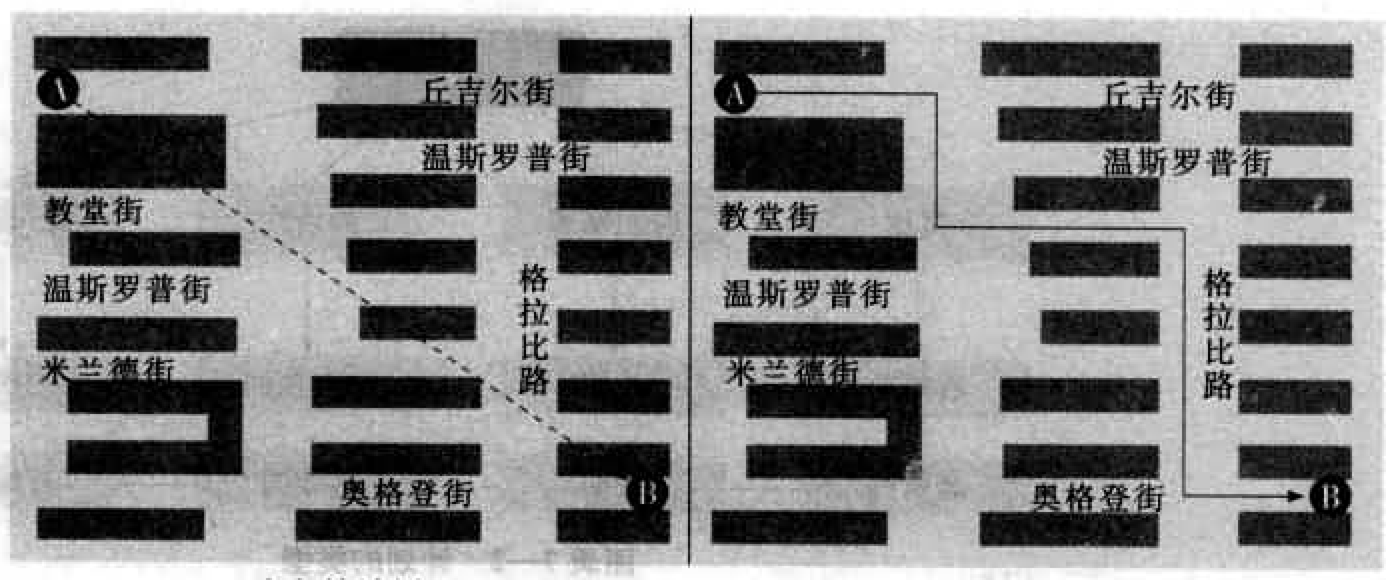
www.TopSage.com

TopSage.com 大家网

义**短期计划**（short-term plans）为1年或短于1年期的计划。介于二者之间的计划既可以归为长期计划，也可以归为短期计划。尽管这种时间分类相当常见，但是组织可以根据自身计划的目的来确立时间框架。

直观地看，具体计划应当比方向性的、仅具有宏观指导意义的计划更具有可操作性。**具体计划**（specific plans）是清晰定义的和没有任何解释余地的计划，它具体地陈述了目标，不存在模糊性，不存在理解上的歧义。例如，一个管理者如果试图提高其所在部门在未来12个月内的工作产出，使之较过去提高8%，他就应当建立具体的程序、资源分配预算，以及活动的进度计划，以达到其目标。具体计划的缺点是它所要求的清晰性和可预见性在有些条件下并不具备。

当环境的不确定性很大并且管理当局必须保持灵活性以便响应不可预见的意料之外的变化时，方向性计划就是更可取的。**方向性计划**（directional plans）是一种具有灵活性的计划，它设立了一般的指导原则（图表7—3说明了具体计划与方向性计划的差异和区别）。方向性计划提供了焦点，但是并不限定管理者在某个具体的目标上采取某个具体的行动。例如，Motown Records的总裁西尔维娅·罗恩（Sylvia Rhone）说她的目标很简单——“与伟大的艺术家签约”。[11]因此，她没有制定今年要推出新歌手10张专辑的具体计划，相反，她可能会构思出一个方向性计划以借助全世界的人脉网络搜寻有前途、有才能的新人，这样就能增加她所签约的新歌手的数量。灵活性是方向性计划的一种内在特性，但是这种灵活性必须与清晰性的丧失进行适当的权衡。



图表7—3　具体计划与方向性计划

管理者开发的计划有些是持续的，有些是一次性的。**一次性计划**（single-used plans）是指为满足特定情况需要而设计的一次性计划。例如，当沃尔玛决定在中国急剧增加其店面数量时，高层管理者制定了一个一次性计划作为指导。与此相对，持续性计划提供了对重复进行的活动的持续指导。**持续性计划**（standing plans）包括政策、规则和程序，这些我们在第6章已经阐述过了。作为持续性计划的一个例子是亚利桑那大学制定的防止性骚扰的政策，它对大学的行政人员、教师和教辅人员履行职责提供了指导。

www.TopSage.com

TopSage.com

设立目标和开发计划

泰罗（Taylor）刚刚被选为商学院学生联合会的名誉主席，他希望这个组织能够更积极地参与商学院的有关活动。弗朗西斯科·加尔扎（Francisco Garza）三年前从 Tecnologico de Monterrey 大学毕业，获得了市场营销和计算机的学位，目前供职于当地的一家咨询服务企业，他最近被提升为包括八名成员的电子商务开发团队的经理，他希望在财务方面增强团队对企业的贡献。现在泰罗和弗朗西斯科应该做什么？重要的事情应该是设立目标。那么怎么设立目标？这就是我们在本节中要考察的问题。

□ 设立目标的方法

正如我们在前文中所述，目标提供了所有管理决策和行动的方向，以及对实施结果的度量标准。每一个组织成员都应该使其所在部门的工作朝向实现目标的方向。目标的设立可以通过传统的目标设立过程进行，也可以采用目标管理方法。

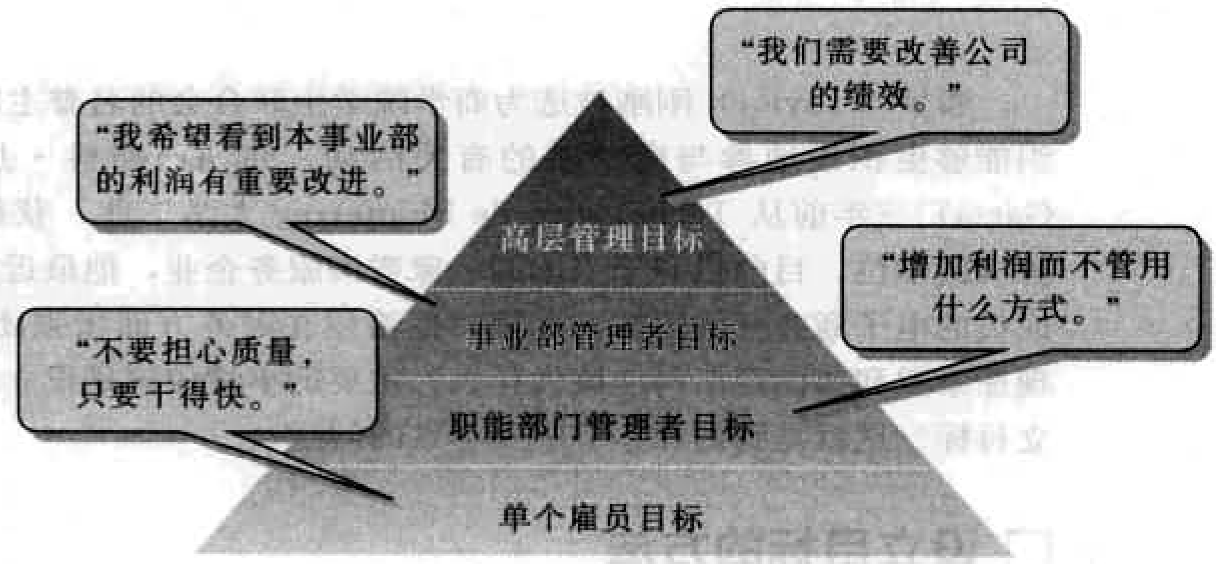
传统的目标设立过程（traditional goal setting）的中心议题是，首先设立组织的最高层目标，然后将其分解为每一个组织层次的子目标。例如，一家制造企业的总裁告诉负责生产的副总裁，在未来一年中生产成本应该被控制在什么水平上，并且告诉市场营销的副总裁，在未来的一年中销售订货应当达到什么水平。接着，这些目标会被传递至下一个组织层次，并被记录下来以表明这个层次的工作职责，然后再传递至下一个层次，如此等等。经过一段时间，他会评估工作的绩效，以决定分派的目标是否达到。这种传统的观点是假定最高管理者清楚什么是最佳的目标和方式，因为他们具有更广阔的视野。因此目标是由最高层设立并逐级下达到组织的各个层次，以指导和在某种程度上约束每个雇员的工作行为。雇员工作旨在达成他们所在职责范围领域分派的目标。但是事实上，这并不容易。把公司目标分解为部门目标、团队目标直至最后的个人目标是有困难的而且可能成本很高，特别是对于大型的全球化公司而言。[12]例如，在加利福尼亚电脑硬盘驱动制造商 Seagate Technology 中，执行副总裁兼 CFO 查尔斯·波普（Charles Pope）努力想使雇员目标与公司目标达成一致。

这种传统的目标制定方法存在的一个问题是，如果最高层管理者规定的组织目标过于宽泛，如获得足够的利润，或者是提高市场领导地位，这种模糊的目标在向下分解时就必须规定得更加具体。在每一个层次上，管理者都要规定具体目标，而此时由于组织目标规定得很模糊，所以每一个层次上的管理者是根据他们自己对组织目标的理解甚至是偏见来规定具体目标的，结果可能导致目标失去清晰性和一致性。图表 7—4 说明了在这种情况下可能发生的现象。但是，这不一定会发生。例如，在 dj Orthopedics de Mexico 中，雇员团队了解到他们日常工作的成果对公司目标的影响。人力资源经理华金·萨曼尼戈

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

(Joaquin Samaniego) 说："当人们与自己的工作成果之间存在密切联系时，当他们每天都知道应该做什么、如何达成目标时，他们就将公司和自己的工作紧紧联系在一起。"[13]



图表 7—4　传统的目标设立过程

一旦组织各个层次的目标被清晰地定义，它就构成了一个一体化的目标网络，或者称为**手段—目的链**（means-ends chain）。手段—目的链意味着上一层的目标或目的与下一层的目标相联系，后者成为实现上一层目标的手段。换言之，低层目标是实现上一层目标的手段，而上一层目标又是实现更上一层目标的手段，依此类推，直到组织的顶层。这就是传统的目标设立方法的工作原理。

与传统的目标设立方法不同，许多组织采用**目标管理**（management by objectives，MBO）方法。这是一个组织成员共同确定组织目标并依据这些目标的达成与否来评估员工绩效的过程。在这种管理体系下，雇员与他的管理者共同确定具体的绩效目标，然后定期地评审实现目标方面的进展情况。奖励是基于在实现目标方面的进展。目标管理方法不是将目标仅仅作为一种控制方法，而是要确保雇员做他们应该做的事情，同时把它们作为激励雇员的方法。

目标管理包括四个要素：确定目标、参与决策、明确期限和绩效反馈。[14] 目标管理方法的魅力在于，它把那些致力于达成他们所参与制定的目标的员工作为公司的重点。图表 7—5 列出了目标管理方法的主要步骤。

1. 制定组织的全局目标和战略。
2. 在事业部与职能部门之间分解目标。
3. 部门管理者与其下属单位的管理者共同设定他们的具体目标。
4. 单位管理者与该单位全体成员共同设定每个人的具体目标。
5. 在管理者与雇员之间就如何实现目标的具体行动计划达成协议。
6. 实施行动计划。
7. 定期检查实现目标的进展情况，并提供反馈。
8. 目标的成功实现得到基于绩效的奖励的强化。

图表 7—5　典型的目标管理程序步骤

目标管理方法是否有效？对目标管理的研究肯定了目标管理有助于提高雇员的绩效和组织的生产率。对 70 家实行目标管理的企业的调查表明，其中 68

www.TopSage.com

TopSage.com

家的生产率都得到了提高。[15]那么，目标管理方法对今天的组织到底有多重要？如果我们把目标管理方法视为确立目标的一种方法，那么，研究表明，确立目标是激励员工的一种极其有效的方法。[16]（我们将在第 16 章学习目标设置理论。）但是，仍然有一些难题需要由管理者使用目标管理方法来解决。

目标管理方法存在的一个问题是，在动态变化的环境条件下，它可能失去作用。目标管理方法要求相对稳定的外部环境，从而使雇员能够实现预先设立的目标，如果由于环境的变化，每隔几个星期就要重新修订目标，则雇员没有足够的时间来实现目标，也很难对雇员的努力作出恰当的评价。目标管理方法存在的另一个问题是，雇员过分关注自己的目标，而不考虑工作单位内其他人的目标，这可能对提高生产率产生负面的影响。管理者必须与部门内所有成员密切合作，以确保所有的雇员不会工作在相互冲突的目标下。最后，如果目标管理方法简单地被看成是一项年度的例行工作，只是填写一些表格，那么显然雇员不会被激励去实现这样的目标。

设计良好的目标的特征 目标并不都是设计得同样好的，有些目标会比其他的目标设计得更合理，你怎么区分二者的差别？什么决定了设计良好的目标？[17]图表 7—6 概括了设计良好的目标的特征。

- 是以结果而不是以行为表述的。
- 是可度量和定量化的。
- 具有清楚的时间框架。
- 具有挑战性但却是可达到的。
- 是书面的。
- 是与组织的有关成员沟通过的。

图表 7—6 设计良好的目标的特征

一个设计良好的目标应当是以结果而不是以行为表述的，因为期望的最终结果是任何目标的最重要的要素，所以目标应当是以结果来表征的。进一步，目标应该是可度量的和定量化的，目标只有可度量，才可以很容易地确定它是否达到。例如，假定你的一个目标是生产高质量的产品，高质量的确切含义是什么？不清楚，因为存在着多种定义质量的方式。所以目标应该被陈述得很具体，以使之可度量。这意味着即使对于那些难以定量化的领域，你也应当尽力找到衡量目标是否实现的具体标准，否则还要目标干什么？对于定量化的度量来说，一个设计良好的目标还应该具有清楚规定的时间和期限。虽然看起来没有时间约束的目标可能更具有灵活性，但事实恰恰相反，没有时间约束的目标实际上使组织更缺乏灵活性，因为你永远不能确定什么时候算是达到了目标。所以一个设计良好的目标必须清楚地规定时间框架。还有，一个设计良好的目标应当是具有挑战性的，但又是可达到的，太容易实现的目标不具有激励性，同样，即使付出了极大努力仍然不能达到的目标也不具有激励性。再有，设计良好的目标应该是以书面形式表达的，虽然这看起来很费时间，但以书面形式表达目标的过程迫使人们去仔细思考，而且写下来的目标是有形的和可见的。最后，设计良好的目标应该是与组织有关成员充分沟通过的目标，这样做之所以必要，是因为使人们理解目标是确保他们实现目标的必要条件。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

管理者坦言

杰里·恩格勒特(Jerry Englert)

Bank of Internet USA 主席，圣迭戈，加利福尼亚州

描述你的工作。

我是一个高科技网络银行的主席。我的职责赋予了我在银行运营和管理等所有方面的最终权力。我大部分的时间花在了未来项目和公司的增长问题上。我直接参与的领域包括战略计划、商业计划、技术、企业文化和团队开发。我们一直在观察新技术，寻找市场机遇和兼并机会。

目标对你的工作有多重要?

目标在商界有许多称谓，像商业计划、战略计划和物流计划。不过，最重要的是利润。

我知道有许多制定目标的企业失败了，但是我从未看到过一个没有一套切实可行的目标的企业成功了的。

目标就像是公司和个人的记分牌。现实的目标是能用来评估包括个人发展在内的企业各个方面的记分牌。

例如，如果制定了一项不可达成的商业计划，这项计划所预计的利润无法获得，高收入就更不可能了，超低生产成本和其他项目也无法实现，那么，有义务完成这些工作的管理者就不可能取得成功，因为目标是不可达成的，给予他们的是一项不可能完成的任务。这些糟糕结果会从上至下在整个组织中引起轩然大波。

你认为管理者在制定计划时会面临什么挑战?

这里列出了一些挑战：

- 没有努力理解所有的问题。
- 当执行任务时，了解所涉及的产品、市场、成本和人员的所有详情。
- 没有使执行计划的人员参与计划的制定。优秀的计划者会让他们的团队参与这个计划的制定，这样一来，它就成为了“我们的”计划。这是主要的一个挑战，因为它要求超强的人际技能，而这也是在优秀的计划制定者身上最难找到的一种特质。
- 另一个计划制定者所面临的艰难挑战是对要完成的计划没有愿景，没有充分向前看。没有意识到竞争的存在，在计划中也没有体现对定价压力的调整，更没有预料到人事的变化。换句话说，就是没有正确地预计计划及计划中产品和服务的生命周期。

在今天的环境中，管理者有效地工作需要什么技能?

工作道德(以身作则)。

人际技能。

良好的态度。

计算机技能。

言行一致。

目标设立的步骤 管理者在设立目标时应遵循哪些步骤?概括起来，设立目标的过程应包括五个步骤。

1. 审视组织的**使命**(mission)，也就是组织的目的。使命是对组织目的的一种广泛的陈述，它对组织成员如何思考问题是一个重要的指南(我们将在第

www.TopSage.com

TopSage.com

8 章中更深入地讨论组织的使命）。在确定目标之前审视组织的使命陈述是十分重要的，因为目标应该反映一个组织的使命。

2. 评估可获得的资源。你不应该超越可获得的资源设定不可能实现的目标。尽管目标应该具有挑战性，但它必须具有现实性，毕竟如果没有相应的资源，无论你如何努力也是不可能实现目标的。比如，你的年收入假定是 5 万美元，并且没有其他的经济来源，但是你设定了要在 3 年中建造价值 100 万美元的房子，那么不管你如何努力工作，这个目标也是不可能达到的。

3. 在制定目标时同时考虑相关的因素。目标要反映希望的结果，同时应该与组织的使命和其他领域的目标相协调；目标还应该是可度量的、具体的、包含完成期限的。

4. 写下你的目标。以书面形式陈述目标，并且与相关的人员充分沟通，我们已经解释了以书面形式陈述目标和在制定目标时充分沟通的好处。

5. 评估结果以判断目标是否达到。如果目标没有达成，要对目标作出适当调整。

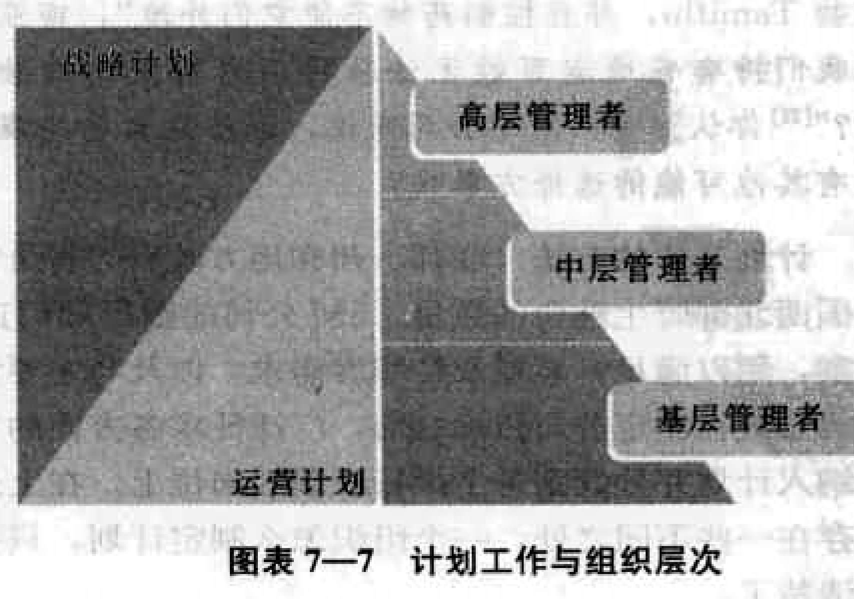
一旦设立了目标，形成了书面文件，并且充分沟通了，管理者就要开发计划以实现目标。

□ 开发计划

开发计划的过程受到三种权变因素和计划方法的影响。

计划工作的权变因素 回顾一下本章开始的专栏，当业务增长时，埃迪娜怎么知道制定什么样的目标来指导她的生意？她需要战略还是运营计划，是具体计划还是方向性计划？在某些情况下，应当制定长期计划，而在另一些情况下，可能就不是这样了。那么决定计划类型的条件又是什么呢？有三种权变因素影响计划工作，它们是组织的层次、环境的不确定性，以及未来投入的持续时间。[18]

图表 7—7 说明了管理者在组织中所处的层次与计划类型之间的一般关系。在大多数情况下，较低层次的管理者主要是制定运营计划，随着组织层次的升高，计划工作就越带有战略导向。



图表 7—7 计划工作与组织层次

第二种影响计划工作的权变因素是环境的不确定性。当环境具有较高的不

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

确定性时，计划应当是具体的，但又是灵活的，管理者必须准备在实施计划的过程中修订计划。有时候，管理者甚至要放弃原来的计划。[19] 例如，大陆航空公司（Continental Airlines）的 CEO 戈登·M·贝休恩（Gordon M. Bethune）以及其他高级管理人员，设立了一个聚焦于顾客最关注的需求——航班准时——的特定目标，以使公司在高度不确定的航空产业中成为更具竞争力的企业。因为存在较高的不确定性，所以公司管理班子提出了一项“目的地而不是飞行时刻表”的服务目标，允许在必要时调整计划，以达到准时抵达目的地的目标。对管理者来说在环境不确定的情况下，坚持推行正式的计划工作是非常重要的，因为研究表明，平均来说，至少需要四年左右才可能使这种计划努力对组织绩效产生积极的影响。[20]

影响计划工作的最后一个权变因素涉及计划工作的时间框架。当前的计划越是影响到未来的承诺和投入，管理者设立的计划时间框架就应当越长。这里，**承诺概念**（commitment concept）意味着计划应该扩展到未来足够长的期限，以满足这些承诺和投入的实现。计划工作的期限无论是比实际需要的更长还是更短，都是一种缺乏效率和效果的现象。为了考察承诺概念对计划工作的重要性，只要查看一下存放公司电脑的数据中心就可以了。许多人发现“电荒电脑”正在制造重大的麻烦。例如，在 Pomona Valley 的医疗中心，服务器从 30 台扩充到 70 台，这产生了很多的热量以至于使数据中心的空调系统受到了破坏。位于圣安东尼的主机服务提供商 Rackspace Ltd.，管理者为顾客服务时需要把功率从 3 兆瓦增大到 8 兆瓦，这也使电费剧增。在国家能源研究计算中心的能源部门，他们正在考虑为超级计算机提供足够的动力。但这也意味着，为了在地下室的墙壁上敲出一个洞以装置机车的电源和空调的配件，他们需要开垦一个停车场。[21] 这个例子是如何阐述承诺概念的？当组织发展更新它们的计算技术时，它们要对计划产生的所有预期费用作出承诺。它们必须遵守它们的承诺，并承担所有的后果，无论是好的还是坏的。

? 关于道德的批判性思考

当公司制定计划以指导如果禽流感来袭如何维持业务运转时，会遇到棘手的问题。例如，宝洁“询问公司的医生是否应当为亚洲的员工尽量提供禽流感药物 Tamiflu，并且控制药物不使它们外流”，南亚分公司的医疗领导说：“如果我们持有普通老百姓无法获得但急需使用的物品，我们的行为是道德的吗？”[22] 你认为呢？对于公司来说，保护它自己的雇员是不道德的吗？为什么？还有其他可能的选择方案吗？

计划工作的方法 联邦、州和地方政府的官员们在一起制定计划，以增加美国西北部野生鲑鱼的数量。3M 公司的图形部门正在开发详细的创新性解决方案，用以满足日益增长的顾客需求，以及与主要竞争对手竞争。墨西哥广播公司总裁在制定公司目标之前，广泛征求各方面的意见，然后将这些意见和目标纳入计划并分解到各个执行经理的岗位上。在上述每一种情况下，计划工作都存在一些不同之处，一个组织怎么制定计划，只要考察一下是谁在制定计划就清楚了。

按照传统的计划方法，计划完全是由组织最高层的管理者在**正式计划部门**

www.TopSage.com

(formal planning department) 的辅助下制定的，一组专职的计划专家负责制定各种各样的组织计划。在这种方法下，计划是由最高层管理者开发然后按照组织层次逐级向下分解，这很像设立目标的传统方法。当计划由上到下逐级制定时，组织各级的计划通常按照特定的需要进行定制。虽然这种方法有助于使管理计划更完备、更具有系统性和协调性，但是这种方法更多地关注怎么开发计划，而不是制定一个具有可实施性的计划，结果是充满了大量无意义信息的厚厚的文件夹被堆放在书架上，无人问津。事实上，一项对管理者的调查表明，超过 75%的人认为，他们公司中这种正式的由上而下的组织计划过程是不能令人满意的。[23]虽然这种传统的自上而下的计划方法仍然在许多组织中被采用，但是只有当管理者认识到制定具有可操作性计划的重要性时它才是有效的。有效的计划应当为组织成员指出实际的努力方向并对实施提供指导。

另一种计划方法是吸收更多的组织成员参与计划过程，按照这种方法，计划不是由一个组织层次转给另一个组织层次，而是吸收组织各个层次和各个相关部门的人员共同制定计划，以满足某些特定的需要。例如，戴尔计算机公司设在得克萨斯州奥斯汀的服务器制造部门，每周都有来自生产、供应管理和渠道管理的有关人员聚在一起制定计划，其依据是当前的产品需求和供应情况。此外，工作团队还制定他们自己每天的进度计划，并且参照进度计划追踪每天的实际进展。如果实际进展落后于计划，团队成员就制定“恢复”计划，使工作重新回到原来的进度计划上。[24]当组织成员更积极地参与计划工作时，计划就不再是纸上谈兵了，他们会实际地感受到计划在指导和协调方面的作用。

计划工作当前面临的问题

在结束本章之前，我们还要讨论计划工作当前面临的两个问题，特别是我们将考察对计划工作的批评，以及管理者如何在动态的环境中有效地进行计划。

□ 对计划工作的批评

正式的组织计划工作是在 20 世纪 60 年代开始流行的，直到今天，它仍然是许多组织的一项重要工作。对于任何一个组织，确定方向的工作总是必要的。但是，持批评意见的人对计划工作隐含的一些基本假设提出了挑战。下面是对正式计划的一些主要批评意见。

1. 计划可能会造成刚性。[25]正式的计划工作可能将组织锁定在特定的目标和具体的时间表上。这些目标一旦确立，其隐含的假设是环境在实施计划期间是不变的，如果这种假设是错误的，遵循计划的管理者可能会遇到麻烦，因为被要求继续实现原定目标的管理者可能无法对变化的环境作出响应。当环境已经发生变化时，仍然强迫管理者遵循原来的行动路线可能导致灾难。

2. 动态的环境是难以计划的。[26]绝大多数组织今天都面对着动态的环境，如果制定计划时假定环境是不会变化的，那么这种假设显然是错误的。在这种

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

错误的假设下，怎么可能制定出正确的计划呢？今天的企业环境是混乱的，至少在某种程度上是这样，存在着随机性和不可预见性。在这种环境下进行管理要求灵活性，这可能意味着不能被约束在正式的计划上。

3. 正式计划不能代替直觉和创造性。[27]组织的成功通常来自某些人创造性的愿景，但是存在着某种趋势试图使愿景形式化。正式的计划工作通常包含对组织的能力和机遇的彻底调查，以及机械式的分析，这种做法将愿景变成某种类型的计划程序，可能会给组织带来灾难。例如，20 世纪七八十年代快速成长的苹果电脑公司，其成功至少部分来自公司的创始人史蒂文·乔布斯（Steven Jobs）的创造性和创新。随着公司的成长，乔布斯感到需要使管理更正式化，尽管他对此很不适应。他雇用了新的 CEO，结果新的 CEO 最终将乔布斯排挤出了他自己的公司。随着乔布斯的离去，组织的正式化日益增强，其中也包括更详细的计划工作。这都是乔布斯最反感的，因为他认为这会损害创造性。结果到了 90 年代中期，一度是产业领导者的苹果电脑公司陷入了生存的困境。情况糟糕到公司不得不将乔布斯重新请回来担任 CEO，公司最终重新将重点放在了创新上，这也导致了 1998 年 iMac 和 2001 年 iPod 的面世，2002 年 iMac 的改头换面，2003 年在线音乐商店和 2005 年视频 iPod 的推出。

4. 计划工作有可能将管理者的注意力集中在今天的竞争而不是明天的生存上。[28]正式的计划工作有一种充分利用企业当前机会的趋势，它通常不会使管理者考虑创新和重新塑造所在的产业，结果正式的计划可能铸成大错，以致被竞争对手超越。另一方面，像英特尔、ABB、IBM，以及索尼公司，都是因为敢于进入未知领域以及新产业才获得了巨大的成功。

5. 正式的计划会强化成功，但也会因此导致失败。[29]成功会培育进一步的成功，这是美国的传统，如果它还有效的话，就不要修改它，是不是？也许是，也许不是。成功事实上在不确定的环境下可能是失败之母。由于改变和放弃原来的成功计划是困难的，这需要放弃舒适而承受未知领域的焦虑，所以成功的计划可能会带来错误的安全感，会增加对正式计划工作的盲目信任。许多管理者总是在环境迫使他们不得不这样做时才去面对未知的领域，然而那时可能就太迟了。

6. 仅有计划是不够的。对管理者而言，仅仅计划是不够的，他们必须采取行动。[30]当《华尔街日报》的管理层觉得有必要采取一定措施以应对金融和科技广告的持久下降时，他们制定了一个以最佳方式达成目标的计划。然后，他们开始行动。首先，他们通过给页面增添更多色彩、重新设计字体和改变其他格式等在设计上进行一些改动。为吸引更多读者，他们还在 2005 年 9 月创办了周六版。接下来，从 2007 年 1 月开始，他们缩小版面以降低报纸的规格。[31]正如这个例子所说明的，仅仅计划做某事并不能完成这件事情。计划你有足够的钱因而能在 35 岁时退休是远远不够的，你必须制定这个计划并实施它。管理者需要计划，但是他们同样应当监督计划的实施过程。

这些批评意见的正确性有多大？管理者是不是应该放弃计划工作？答案是否定的。虽然这些批评意见有许多可取之处，例如在指出计划的刚性和缺乏灵活性方面，但是今天的管理者如果能够理解动态的不确定性环境，就会成为更有效的计划人员。

www.TopSage.com

TopSage.com

□ 动态环境下有效的计划工作

众所周知，外部环境在不断变化。例如，Wi-Fi是一种无线网络技术，它的出现使各行各业发生了彻底的变革，从航空业到汽车制造业再到电子消费品行业。许多公司也采用了包括产品设计和物流在内的新颖独特的方式来利用网络的力量。越来越多的消费者选择在外用餐而不是在家里自己烹调。欧元已经成为大多数欧盟国家的官方货币。专家也相信，中国和印度将改变21世纪的全球经济。

管理者在面临外部持续变化的环境时如何有效地计划？我们已经对不确定性环境作为影响计划的一个主要因素进行了讨论，因为动态的环境对今天的管理者来说已经是习以为常的事情，所以让我们再次强调一下如何在不确定的环境下制定计划。

成为一名管理者

√练习为诸如学业、职业生涯和家庭等个人生活的多个方面设立目标。

√针对你设立的目标，写出达成这些目标的计划。

√环境变化时准备改变目标。

√撰写一份个人任务陈述。

√如果你参加了工作，与管理者讨论他们正在进行的计划，向他们请教如何成为一名出色的计划制定者。

在不确定的环境下，管理者应当开发的计划是既具体又灵活的，虽然这看上去是互相冲突的，但事实上不是这样。为了使计划有用，计划必须是具体的，但是计划不应是被刻在石头上的。管理者必须认识到，计划工作是一个持续的过程，计划作为一种路线图，即使在目的地随动态市场环境不断变化的情况下也是不可少的。此外，管理者应当准备在环境发生变化时改变前进的方向，保持这种灵活性在计划实施阶段是非常重要的。不过请记住，即使环境存在很大的不确定性，正式计划工作仍然是重要的。如果你希望组织取得绩效的话，只有坚持计划工作才可能使组织绩效获得重大的改进。[32]

最后，在动态环境中开展有效的计划工作意味着需要将组织结构扁平化。因为从上往下传递公司的目标会花费很多时间，所以低层次的管理者就要承担起设立目标和开发计划的职责。管理者必须在设立目标和制定计划方面对雇员进行培训，并相信他们有能力完成这些任务。你可以在印度的班加罗尔找到一个这样的例子。就在十年前，印度资讯科技服务公司Wipro Limited是“主要在印度销售食用油和个人电脑的无名小卒”。但是今天，它是一家年收入23亿美元的全球化公司，其大部分业务（大约90%）是信息技术服务。[33]埃森哲、EDS、IBM和美国大型的会计师事务所也清楚地知道Wipro所带来的竞争威胁。Wipro不仅拥有廉价的劳动力，而且这些员工知识渊博，技能熟练，他们在公司计划过程中发挥着重大作用。由于信息服务业不断变化，雇员要学会分析形势，定义客户问题的规模和范围，以提供最好的解决方案。他们与客户直接接触，所以，他们的职责就是确定做什么，

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

怎么做。这种方法确立了Wipro的成功地位，而不管这个行业如何改变。

管理者对"管理者困境"的回应

阿曼达·弗格森（Amanda Ferguson）

Eli Lilly and Company销售代表，Kirkwood，密苏里州

借助婚纱店，埃迪娜已经做了一些令人印象相当深刻的事情。通过计划，她能够做更多的事情。在制定计划之前，我认为她应当设计一些经营目标。接下来半年她想达成什么目标？接下来一年呢？两年呢？明确了目标，她能够制定计划帮助自己达成这些目标。她需要什么计划？我认为，首先她可能需要关注短期的、具体的业务计划，因为她要确保在考虑长期计划前她的业务是成功的。但是，由于她最近获得了两年期贷款来购买额外的婚纱，所以她制定的所有计划都应当得到足够的拓展以确保她能够或可望早些偿还贷款。

思考题

1. 在未来，计划工作对管理者是更重要还是更不重要？为什么？
2. 如果计划工作如此关键，为什么有些管理者不做计划？你应该给这些管理者什么建议？
3. 解释计划工作如何包含今天的决策和它怎么影响未来的决策。
4. 在非营利性组织（如美国癌症协会）中如何制定计划？它与营利性组织（如可口可乐公司）的计划有何不同？
5. 你在个人生活中采用何种方式进行计划？根据下面一些要求来描述这些计划：(1) 战略的还是运营的；(2) 短期的还是长期的；(3) 具体的还是方向性的。

案例应用

准备好了吗？

这一次，政府和卫生部门准备得比企业还要充分。它们购买药物，进行灾难演习，制定战略以更严格地控制边境，它们总共花费了几十亿美元为可能发生的禽流感蔓延做准备。另一方面，由伦敦时事通讯*Continuity Central*发起的关于全球化公司的一项调查发现，72%的公司甚至还没开始为可能的禽流感蔓延做准备，特别是美国的企业还没准备好。在德勤会计师事务所对100名美国管理人员的调查中，2/3说他们的公司还没有做好充分的准备应对禽流感，而且大多数公司没有专员负责这项计划。这些企业可能没有意识到问题的严重程度。例如，如果员工生病了或被隔离了，如果交通、通信、公用服务或其他必要的公共设备无法使用或只能在有限的区域内使用，如果金融服务减少了，他

www.TopSage.com

TopSage.com

们将如何开展业务？如果普通老百姓生病了或是不愿冒险外出购买商品，他们将如何获得收入？不论是短期还是长期，这都会对公司产生巨大的影响。

有一家企业对可能爆发的禽流感制定了计划，那就是德意志银行。它采取的措施包括确保感染区的雇员不会把病毒传递给其他同事，控制疾病的传播范围，并把医学简报传递给分布广泛的办事处，为不可避免的经济冲击做好准备。这是因为大量的疾病会减少贸易并破坏公共服务和私营业务。德意志银行新加坡的业务连续性经理肯尼·索（Kenny Soew）说："一旦出现人对人的传染，我们将实施一系列措施。"

东南亚的企业似乎为可能发生的禽流感做了更充分的准备。举个例子说明，2003年"非典"的爆发使许多企业措手不及，这恐怖的状况使香港、新加坡和北京的经济几乎停顿。在由美国商会举办的香港研讨会上，一项对80家企业管理人员的调查发现，几乎每一家公司都有专员负责制定针对禽流感的政策，60%的人可以清楚地陈述出能立刻实施的计划。准备最充分的企业之一是汇丰银行，它做好了员工在家工作的准备，也做好了在多个地点分配工作任务的准备。特纳国际亚太有限公司（Turner International Asia Pacific）是时代华纳在香港的一个分部，公司的员工正在开发一种能自动把磁带一盘一盘地装入卫星传输系统的机械化手推车，它能使像美国卡通频道 Cartoon Network 这样的广播台连续广播。对于被困家中数月的孩子来说，这无疑是一个很有用的发明。此外，甚至连联邦快递也制定了亚太地区各区域或市场的应急计划。

现在呢？那些还没有开始为可能爆发的疾病做准备的企业怎么样了？正如德勤在关于禽流感的报告中所说："在一个全球供应链和实时存货几乎决定了我们所做的一切事情的世界，到可以在商店购买到的食物，我们不得不重视提前计划的重要性。"

[讨论问题]

1. 你认为在一家企业对可能爆发的禽流感制定计划的过程中，目标起了什么作用？列出一些你认为可能重要的目标。
2. 在这种情况下，公司需要什么样的计划（例如，短期、长期或长短期计划）？解释为什么你认为这些计划是重要的。
3. 这种情形是如何反映动态环境中的计划过程的？管理者需要做什么以使得他们的计划在这样的环境中是有效的？
4. 其他企业能从德意志银行和汇丰银行的经验中学到些什么？
5. 挑选一家公司（任一规模、任一行业、任一地点），描述流感的蔓延是如何对它产生影响的。然后，为这家公司制定计划以应对类似疾病的爆发。

资料来源：M. Siegel, "Is Yesterday's Swine Flu Today's Bird Flu?" *USA Today*, March 22, 2006, p. 13A; M. Warner, "Preparing for the Avian Flu Threat in the U. S.," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 21, 2006; E. Rosenthal and K. Bradsher, "Is Business Ready for a Flu Pandemic?" *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 16, 2006; "Avian Flu Pandemic Employer Preparedness: Deloitte Center for Health Solutions/ERIC Survey Results," *Deloitte Human Capital IQ Newsletter*, www.deloitte.com/dtt/newsletter, January 2006; and J. Carey, "Avian Flu: Business Thinks the Unthinkable," *Business Week*, November 28, 2005, pp. 36-39.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

[注释]

[1] Information from Mi-Bospo's Web site, www.mibospo.org, Women's World Banking Web site, www.swwb.org, and United Nations Capital Development Fund Web site, www.uncdf.org/English/microfinance, February 27, 2006; and K. A. Dolan, "Up from the Rubble," *Forbes*, April 18, 2005, pp. 158–160.

[2] Harley-Davidson *Annual Report*, 2004, p. 3; K. J. Lamiman, "Leader of the Pack: Harley-Davidson, Inc.," *Better Investing*, May 2003, pp. 42–44; and E. Eldridge, "Investors Fear Harley's Thunder Grows Faint," *USA Today*, April 8, 2003, p. 3B.

[3] See, for example, F. Delmar and S. Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?" *Strategic Management Journal*, December 2003, pp. 1165–1185; R. M. Grant, "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors," *Strategic Management Journal*, June 2003, pp. 491–517; P. J. Brews and M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate," *Strategic Management Journal*, December 1999, pp. 889–913; C. C. Miller and L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal*, March 1994, pp. 1649–1685; N. Capon, J. U. Farley, and J. M. Hulbert, "Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence," *Journal of Management Studies*, January 1994, pp. 22–38; D. K. Sinha, "The Contribution of Formal Planning to Decisions," *Strategic Management Journal*, October 1990, pp. 479–492; J. A. Pearce II, E. B. Freeman, and R. B. Robinson Jr., "The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance," *Academy of Management Review*, October 1987, pp. 658–675; L. C. Rhyne, "Contrasting Planning Systems in High, Medium, and Low Performance Companies," *Journal of Management Studies*, July 1987, pp. 363–385; and J. A. Pearce II, K. K. Robbins, and R. B. Robinson Jr., "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance," *Strategic Management Journal*, March–April 1987, pp. 125–134.

[4] R. Molz, "How Leaders Use Goals," *Long Range Planning*, October 1987, p. 91.

[5] C. Hymowitz, "When Meeting Targets Becomes the Strategy, CEO Is on Wrong Path," *Wall Street Journal*, March 8, 2005, p. B1.

[6] Ford Report on the Business Impact of Climate Change, 2005, www.ford.com; A. Taylor III, "Getting Ford in Gear," *Fortune*, April 28, 2003, pp. 44–47; B. Morris, "Can Ford Save Ford?" *Fortune*, November 18, 2002, pp. 52–64; K. Naughton, "Ford Goes for the Green," *Newsweek*, August 7, 2000, p. 62; J. Ball, "Ford Contacts Environmentalists Behind Scenes," *Wall Street Journal*, May 15, 2000, p. B2; and B. Morris, "This Ford Is Different," *Fortune*, April 3, 2000, pp. 122–136.

[7] Annual reports from Claire's Stores (2005), Nike (2005), Winnebago (2005), Deutsche Bank (2004); and EnCana Corporate Constitution (2004), www.encana.com.

[8] See, for instance, C. K. Warriner, "The Problem of Organizational Purpose," *Sociological Quarterly*, Spring 1965, pp. 139–146; and J. Pfeffer, Organizational Design (Arlington Heights, IL: AHM Publishing, 1978), pp. 5–12.

[9] Information for this box from Special Report on America's Best Leaders, "Leading With His Life," *US News & World Report*, October 31, 2005, p. 34; R. A. Posthuma, "How Idealogy, Party Status, and Risk Framing Influence Lawsuit Settlement Negotiation," *Academy of Management Proceedings*, 2005, pp. A1–A6; D. C. Hambrick, S. Finkelstein, and A. C. Mooney, "Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors," *Academy of Management Review*, July 2005, pp. 472–491; G. T. Fairhurst and R. A. Starr, *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996); R. M. Entman, "Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm," *Journal of Communication*, Autumn 1993, pp. 51–58; and A. Tversky and D. Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science*, January 1981, pp. 453–458.

[10] J. D. Hunger and T. L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).

[11] J. L. Roberts, "Signed. Sealed. Delivered?" *Newsweek*, June 20, 2005, pp. 44–46.

[12] F. Hansen, "Meeting the HR Challenge," *Business Finance*, July 2003, p. 16.

[13] D. Drickhamer, "Braced for the Future," *Industry Week*, October 2004, pp. 51–52.

[14] P. N. Romani, "MBO by Any Other Name Is Still MBO," *Supervision*, December 1997, pp. 6–8; and A. W. Schrader and G. T. Seward, "MBO Makes Dollar Sense," *Personnel Journal*, July 1989, pp. 32–37.

[15] R. Rodgers and J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity," *Journal of Applied Psychology*, April 1991, pp. 322–336.

[16] G. P. Latham, "The Motivational Benefits of Goal-Setting," *Academy of Management Executive*, November 2004, pp. 126–129.

[17] For additional information on goals, see, for instance, P. Drucker, *The Executive in Action* (New York: HarperCollins Books, 1996), pp. 207–214; and E. A. Locke and G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).

[18] Several of these factors were suggested by R. K. Bresser and R. C. Bishop, "Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations," *Academy of Management Review*, October 1983, pp. 588–599; and J. S. Armstrong, "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research," *Strategic Management Journal*, July–September 1982, pp. 197–211.

www.TopSage.com

[19] Brews and Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate."

[20] Ibid.

[21] D. Clark, "Power-Hungry Computers Put Data Centers in Bind," *Wall Street Journal*, November 14, 2005, pp. A1+.

[22] C. Prystay, M. Hiebert, and K. Linebaugh, "Companies Face Ethical Issues over Tamiflu," *Wall Street Journal*, January 16, 2006, pp. B1+.

[23] A. Campbell, "Tailored, Not Benchmarked: A Fresh Look at Corporate Planning," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 41–50.

[24] J. H. Sheridan, "Focused on Flow," *IW*, October 18, 1999, pp. 46–51.

[25] H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994).

[26] Ibid.

[27] Ibid.

[28] G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

[29] D. Miller, "The Architecture of Simplicity," *Academy of Management Review*, January 1993, pp. 116–138.

[30] M. C. Mankins and R. Steele, "Stop Making Plans—Start Making Decisions," *Harvard Business Review*, January 2006, pp. 76–84; L. Bossidy and R. Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown/Random House, 2002); and P. Roberts, "The Art of Getting Things Done," *Fast Company*, June 2000, p. 162.

[31] Associated Press, "Dow Jones to Shrink 'Wall Street Journal,' Cut Some Data," *USA Today Online*, www.usatoday.com, October 12, 2005.

[32] Brews and Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate."

[33] Information on Wipro Limited from Hoover's Online, www.hoovers.com, March 21, 2006; R. J. Newman, "Coming and Going," *US News & World Report*, January 23, 2006, pp. 50–52; T. Atlas, "Bangalore's Big Dreams," *US News & World Report*, May 2, 2005, pp. 50–52; and K. H. Hammonds, "Smart, Determined, Ambitious, Cheap: The New Face of Global Competition," *Fast Company*, February 2003, pp. 90–97.

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第8章

战略管理

- 战略管理的重要性
- 战略管理过程
- 组织战略的类型
- 当今环境下的战略管理
- 思考题

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

战略管理的重要性

- 定义战略管理、战略和商业模式
- 解释为什么战略管理是重要的

战略管理过程

- 列出战略管理过程的六个步骤
- 描述管理者在内外部分析过程中的工作内容
- 解释资源、能力和核心竞争力的作用
- 定义优势、劣势、机会和威胁

组织战略的类型

- 描述三种主要的公司层战略
- 详述 BCG 矩阵及其用法
- 描述业务层战略中竞争优势的作用
- 解释波特的五力模型
- 描述波特的三种基本竞争战略及三分律

当今环境下的战略管理

- 解释为什么战略灵活性是重要的
- 描述电子商务战略
- 解释组织可能会使用什么战略使其更具有顾客导向性和创新性

管理者困境

"我们的品牌使命是通过特有的织物结构、最优的湿度管理和成功的创新给世界提供技术先进的产品。"凯文·普兰克（Kevin Plank）的公司 Under Armour 做到了这一点。[1] 公司独特创新的吸汗汗衫推出了表现运动装发展最迅速的产品类型——优质的合成压缩服装，它能穿在运动员的其他衣服里面。它们不但贴身而且轻，能使人感觉更干爽。该公司占领了这个产品类型90%的市场。这令耐克、阿迪达斯、锐步等运动服装业的巨人感到十分惊讶。

作为20世纪90年代中期美国马里兰大学足球队的队长，凯文讨厌不断地更换穿在运动衫里的棉T恤，因为在比赛过程中，由于吸汗，棉T恤会变湿变沉。他觉得应当有更好的选择，于是他开始摸索。经过一年织物和产品的测试后，凯文·普兰克推出了第一件压缩产品——一种合成的衬衣，穿上没有什么感觉，就像是一层皮肤。这个产品立即获得了成功。按照凯文的说法，织物很轻，使运动员感到更快、更凉爽，这赋予了运动员重要的心理优势。

今天，公司提供适合各种运动、各种天气和各种环境的服装和装备，包括衬衣、汗衫、击球手套，以及拳击和其他特殊运动的产品。公司大多数产品还是使用吸汗和散热的面料制造，吸引了许多男运动员。

但是现在，凯文的公司正面临着一个特别重要的新挑战，因为它正积极地把产品扩展到妇女和儿童领域。如果处于凯文的位置，你觉得，当他带领公司往这个方向发展时，怎样运用 SWOT 来帮助他进行分析？

你该怎么做？

www.TopSage.com

TopSage.com 大家网

我们可以从凯文·普兰克在公司中的成就看到成功战略的重要性。通过制定有效的战略吸引顾客，凯文的公司可以在竞争激烈的运动服装业与大公司进行较量。而当他考虑扩张计划时，战略管理将会再一次发挥它的重要作用。本章下面的主题就是关于如何为组织带来高绩效的战略的。

战略管理的重要性

高露洁以1亿美元收购了全天然的个人护理品牌缅因汤姆公司。法国化妆品公司欧莱雅以11亿美元收购了美体小铺。世界上最大的个人电脑制造商戴尔将它在印度的员工数量增加了一倍，并正在那修建一个制造工厂。认识到网络销售对于未来发展至关重要，微软再次把重点放在制造网络产品上。[2]以上只是一周报道的商业新闻中的一小部分，每一个都与公司战略有关。

战略管理是管理者工作的大部分。全球有效的管理者都认识到了战略管理在组织绩效中发挥的作用。例如，哥伦比亚最大的企业 Grupo Empresarial Antioqueño 运用精心设计的战略，准备把公司扩展到中美洲、加勒比海岸、墨西哥和美国，借此走向全球化。半岛电视台是卡塔尔阿拉伯语的新闻网，它正在开创一个新的英语播报频道——半岛国际，而且它也在招募来自像 BBC、CNN 和美联社这些老牌新闻机构的员工。根据人口的发展趋势，百思买公司推出了一些新的概念店，其中有一个被称为“情商生活”，它为顾客提供普拉提课程、按摩和与健康相关的一些科技产品。[3]这些公司的例子都阐明了战略管理的价值。在这一章中，我们要看看什么是战略管理，为什么管理者认为它重要。

□ 什么是战略管理

对于战略和战略管理基本概念的初学者来说，你不必到处去寻找战略管理方面的成功案例，只需看一看在折扣零售业中发生的事件就行了。在这个产业中有两个巨型的竞争对手沃尔玛和凯马特（2005年凯马特收购了西尔斯，所以它现在只是“西尔斯控股”实体的一部分），它们从1962年成立起就一直在争夺市场的领导地位。这是两家零售连锁企业，它们在许多方面惊人地相似，包括商店的氛围、名称、服务的市场以及组织的目的。但是沃尔玛的经营绩效（财务和其他方面的绩效）超过了凯马特，沃尔玛是世界上最大也是最成功的零售商，而凯马特曾经也是最大的零售商。那为什么业绩上会有差异？组织绩效的差异是由于它们战略上的差异以及竞争能力方面的差异造成的。[4]沃尔玛在凯马特一直努力寻求的战略组合方面要比凯马特做得更好。

战略管理（strategic management）就是管理者为制定组织战略而做的工作。什么是组织战略？**组织战略**（strategies）是决定组织长期绩效的决策和行动。通过战略管理，管理者制定了有关组织如何开展业务、如何在竞争中取胜、如何吸引顾客并使他们满意、最终达到目标的行动方案或路线，即战略。[5]这是管理者的一项重要工作，它需要用到几乎所有的基本管理职能，即

www.TopSage.com

计划、组织、领导和控制。我们将在本章随后的部分详细讨论战略管理的过程。

在战略管理和战略中经常用到的一个词是**"商业模式"**（business model），它是一种战略设计，指导公司如何从战略、工作流程、工作活动中获利。公司商业模式的重点有两方面：（1）顾客是否会重视公司提供的产品和服务；（2）公司能否从中获利。[6]例如，戴尔开辟了一种新的商业模式，它通过网络直接把电脑销售给顾客，而不是像所有其他的电脑制造商那样，通过零售商销售电脑。顾客会重视这个吗？当然。戴尔那样做获利了吗？当然。当管理者思考他们的业务战略时，他们还应当考虑商业模式在经济上的可行性。

□ 为什么战略管理重要

2002年夏天，福克斯广播公司的一个叫《美国偶像》的英国电视秀的副产品大获成功，它也是美国历史上规模最大的电视秀之一。现在，甚至在播出了五季之后，依然有大量的观众会继续收看（本书的第二作者也承认自己是个影迷）。一位业界高管说："《美国偶像》是美国文化的一部分，就像麦当劳或星巴克。如果好好经营这个品牌，它一定可以无限期地延续下去。"[7]《美国偶像》的管理人员似乎明白战略管理的重要性，因为他们正在将《美国偶像》商业化，不仅推出电视秀、音乐、音乐会等，还经营所有其他相关的授权产品。

为什么战略管理如此重要？最主要的原因之一是它能影响业绩。关于战略的最基础的问题，我们要考虑，为什么公司成功或失败了，为什么面临同一环境条件时它们的绩效水平会有所不同。（回忆沃尔玛和凯马特的例子。）对促进组织绩效的因素的研究大体表明了战略规划和绩效之间的正相关关系。[8]换句话说，运用了战略管理的组织确实具有更高水平的绩效。这个研究结论对管理者而言是相当重要的。

战略管理为何重要的另一个原因是，所有组织都面临着不断变化的形势。这些变化或大或小，但管理者仍然必须应对它们。在这种情况下，我们需要战略管理的帮助。通过战略管理过程，管理者可以检查和决定采取什么行动相关的因素，以此帮助他们更好地应对不确定性环境。

再者，考虑到组织的本质，战略管理也是很重要的。组织是由不同的部门、职能和工作活动组成的，如生产、营销和会计等，这全都需要协调，需要把注意力都集中在达成组织目标上。战略管理就能做到这一点。例如，沃尔玛在全球有180万名员工，他们在不同的部门和商店工作，承担着不同的职责。战略管理如何帮助组织协调这些员工的工作呢？它可以通过阐明并强调什么是重要的，也可以通过给员工提供为什么他们要做这些工作的原因，来协调他们的工作。

最后，战略管理之所以重要，是因为它会涉及管理者制定的许多决策。正如我们在之前的例子中所看到的，各种商业出版物所报道的大多数新闻都与管理者制定战略决策有关。对战略管理的应用有多普遍呢？对企业所有者的一项调查发现，69%的企业在制定战略规划，89%的被调查者认为他们的战略规划是有效的。[9]例如被调查者认为，战略规划为他们提供了特定的目标，并使他们的管理人员具有一致的愿景。虽然有些管理分析家宣称战略规划已经"死

www.TopSage.com

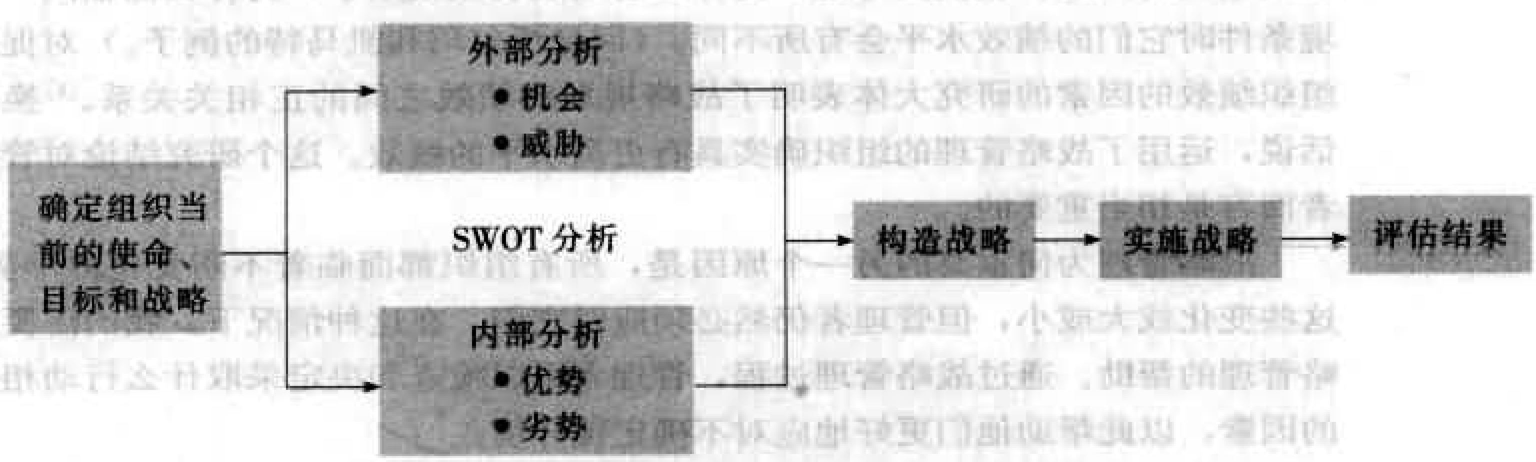
大家网 TopSage.com

亡”了，但大多数管理分析家还在继续强调它的重要性。[10]

今天，战略管理已经超出了营利企业的范围，进入到政府机构、医院以及其他的非营利组织中。例如，当美国邮政服务组织发现它正处于与隔夜包裹递送公司、电子邮政服务以及私人邮递服务激烈竞争的环境中时，它的CEO利用战略管理来确定重要的问题和设计适当的战略措施，这些措施包括普遍应用自粘的邮票及一种电子邮戳来为电子邮件的信息做证明。最终，美国邮政服务组织还是使用了战略管理并决定将其持续下去。我们还可以在这个组织的网站上查看到其《战略转变计划 2006—2010》的文件。[11]虽然战略管理在非营利组织中如何实施还没有像营利组织研究得那样透彻，但我们知道，战略管理对前者同样重要。

战略管理过程

战略管理过程（strategic management process）如图表 8—1 所示，是一个包含六个步骤的过程，其中包括战略计划、实施和评估。虽然前四个步骤都是在描述计划过程，但实施和评估与计划过程同样重要。即使最佳的战略也可能失败，如果管理当局不能恰当地实施和评估的话。下面，我们将对战略管理的六个步骤做进一步的详细考察。



图表 8—1 战略管理过程

□ 步骤 1：确定组织当前的使命、目标和战略

每一个组织都需要使命，**使命**（mission）是对组织目的的陈述，使命回答了如下的问题，即企业存在的理由是什么。定义组织的使命会迫使管理者仔细地确定企业的产品和服务的范围。例如，雅芳的使命是“成为最了解和最能满足全球妇女对产品、服务和自我实现需求的公司”。美国联邦监狱管理局（U.S. Federal Bureau of Prisons）的使命是这样陈述的：“联邦监狱管理局通过监狱和基于社区的设施监视罪犯以保护社会，这些设施是受控制的、安全的、人道的和有保障的，它提供了工作和自我改正的机会，并帮助罪犯成为遵纪守法的公民。”eBay 的使命是：“提供一个全球交易平台，让任何地方的任

www.TopSage.com

何人都能在此交易任何物品。”澳大利亚国家心脏基金会的使命是：“减少澳大利亚由心脏病、中风和血管疾病引发的痛苦和死亡。”这些陈述为组织目标的设立提供了思路。使命陈述应当包括些什么？可以参考图表 8—2 对使命陈述构成要素的描述。

顾客：	谁是组织的顾客？
市场：	组织在哪些地区开展竞争？
对生存、成长和盈利的关注：	组织对成长和财务稳定作出承诺了吗？
哲学：	组织的基本信念、价值观、追求和道德准则是什么？
对公共形象的关注：	组织怎么响应公众对社会和环境的关注？
产品和服务：	组织的产品和服务是什么？
技术：	组织的技术状况如何？
定位：	组织的主要竞争优势与核心能力是什么？
对雇员的关注：	组织将雇员看做最有价值的资产吗？

图表 8—2 使命陈述构成要素

资料来源：Based on F. David, *Strategic Management*, 11 ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), p. 70.

对于管理者来说，搞清组织当前的目标和战略也是重要的。正如我们在第 7 章中讨论过的，目标是计划的基础，公司目标是制定绩效目标的依据。同样，对管理者来说，识别组织当前的战略也很重要，因为可能需要对其进行修改。

□ 步骤 2：外部分析

世界排名前 25 位的信息技术公司中，6 个在美国，14 个在亚洲。一位研究员说：“传统的学院和大学注定要失败。技术的进步、懒散的作风和巨大的成本将摧毁高等教育的现行模式，也将为企业和投资者创造一年收入 1 000 亿美元的机会。”网络电脑和其他数码工具的使用增加了计算机要处理的多任务的数量，特别是对于“M 一代”来说。“M 一代”这个词是用来描述那些可以同时打电话、发信息、看电视、做作业的青少年和年轻人。[12] 这些趋势可能会对组织产生什么影响？这就是外部分析所试图要解答的。

在第 3 章中我们描述了外部环境作为一种重要的外部约束对管理者行动的影响。分析环境是战略管理过程的一个关键步骤，为什么？因为组织的环境在很大程度上定义了管理者的选择范围。成功的战略将是与环境吻合的战略。每一个组织的管理者都需要分析环境，例如，他们需要知道竞争的情况，拟议中的法律法规将会对组织产生什么影响，以及当地的劳动力供给状况，等等。在分析外部环境时，管理者应当检查具体的、特定的和一般的环境，以发现正在发生的趋势和变化。例如，电影戏剧行业的管理者认识到，他们的行业正在发生变化。[13] 从变化的技术（DVD 和宽屏、环绕立体声的家庭影院），到变化的人口状况（伴随视频游戏和先进可视化技术而成长的更年轻的一代），到变化的顾客需求（花更少的钱获得更多的看电影的体验），管理者需要制定适应这

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

些趋势的战略。要想扭转观众数量下降这个局面，他们需要解决的难题是：给看电影的人提供他们在其他任何地方（包括家里和其他娱乐场所）无法获得的东西。这些管理者想掌握外部环境的变化，以制定合适的战略。

在分析了环境以后，管理者需要评估机会和组织面临的威胁。**机会**（opportunities）是外部环境因素的积极趋势，**威胁**（threats）是负面趋势。

请注意，同样的环境可能对处于同一产业中的不同公司意味着机会或者威胁，这是因为每家公司的资源和管理能力不一样。例如，西南航空公司和大陆航空公司在动荡的产业环境下仍然保持了繁荣（连续 33 年盈利），而其他航空公司像德尔塔航空公司和联合航空公司则步履蹒跚（已经宣布破产）。

□ 步骤 3：内部分析

现在我们从外部环境转向考察组织的内部。内部分析提供了组织特有资源和能力的重要信息。一个组织的**资源**（resources）是指它的资产，包括金融资产、实物资产、人员和无形资产，组织利用这些资源为顾客开发、生产、提供产品和服务。**能力**（capabilities）是开展企业工作活动所需的技能。公司创造价值的主要能力和技能就是**核心竞争力**（core competencies）。[14]资源和核心竞争力都能决定组织的竞争手段。例如，丰田汽车公司的 CEO 张富士夫（Fujio Cho）把公司的普瑞斯（Prius）叫做“大步迈向未来的巨人”，但是大受欢迎的汽车只不过是公司资源和产品研究设计、生产、销售及人力资源管理等核心竞争力的又一个例证。研究这家公司的专家指出，丰田具有在一个刚性且处于控制状态的工作环境中保持雇员创造力和灵活性的能力。[15]

内部分析完成之后，管理者应当要识别组织的优势和劣势。组织擅长的活动或者专有的资源构成组织的**优势**（strengths）。而**劣势**（weaknesses）是指组织不擅长的活动或非专有的资源，这些虽然是竞争所需要的，但组织并不能独占它。这一步骤使管理者认识到，不管组织有多大的规模或取得了多大的成功，它依然会受到自身所拥有的资源和能力的限制。

对组织的金融资产和实物资产进行内部分析很容易，因为这些领域的信息是现成的。然而，评估组织的无形资产（如员工的技能、才干和知识）、数据库和其他 IT 资产、组织文化等则更具有挑战性。具体来说，组织文化是内部分析中常被忽视的一个关键的部分。[16]组织文化至关重要，因为强文化和弱文化确实会对战略产生不同程度的影响，并且文化的内涵对所追求的战略也有重大影响。在强文化下，几乎所有的雇员都能够清楚地理解组织的使命是什么，这种清晰性使管理者向新雇员传递组织的核心能力和优势变得容易。在百货连锁店中，像诺德斯特罗姆就具有非常强势的为顾客服务和使顾客满意的文化，管理者能够在很短的时间里将这种文化价值观逐步灌输给新雇员，比起它的那些具有弱文化的竞争对手来，这个过程要短得多。当然，强文化也具有负面效应，它改变起来更困难。因此，具有强文化的组织可能会受累于它的成功。研究表明，组织文化还可以促进和阻碍战略的实施。文化与战略相适应的公司，其绩效往往高于那些文化与战略缺乏适应性的公司。[17]那么，什么是与战略相适应的文化？答案是一种支持公司战略的文化。例如，安飞士（Avis）是美国第二大汽车租赁公司，已经连续好几年在年度品牌忠诚度调查中名列前茅。通

www.TopSage.com

TopSage.com

过创建一种文化，使雇员熟知出租车业务的每一流程，安飞士公司创造了顾客忠诚度方面无可匹敌的记录。[18]

另外一种在内部分析过程中需慎重对待的重要的无形资产是企业声誉。通用电气再次成为美国"最受尊敬的企业"，这意味着什么？强生公司连续七年在全国企业声誉调查名单中位列第一，这又意味着什么？可口可乐拥有世界上最强大的全球品牌，这是否为它带来了优势？（见图表8—3一些公司排名的部分名单。）对声誉和公司绩效的研究表明，声誉对绩效有正面的影响。[19]正如一位研究员所说："……一个强大的、管理良好的品牌能够而且应当成为任何组织的资产。"[20]

内外部分析的结合被称为**SWOT分析法**（SWOT analysis），因为它是对组织优势、劣势、机会和威胁的分析。完成SWOT分析后，管理者要准备制定合适的战略，也就是说，这些战略要：（1）利用组织优势和外部机会；（2）减少或消除组织的外来威胁；（3）弥补组织的主要劣势。

Interbrand/《商业周刊》全球品牌100强（2005年）

1. 可口可乐
2. 微软
3. IBM
4. 通用电气
5. 英特尔

Harris Interactive/《华尔街日报》/全国企业声誉（2005年）

1. 强生
2. 可口可乐
3. Google
4. UPS
5. 3M

Hay Group/《财富》美国最受尊重的公司（2006年）

1. 通用电气
2. 联邦快递
3. 西南航空
4. 宝洁
5. 星巴克

Great Place to Work Institute/《财富》百强企业（2006年）

1. Genentech
2. Wegman's Food Markets
3. Valero Energy
4. Griffin Hospital
5. W. L. Gore & Associates

图表8—3 公司排名（部分名单）

资料来源："America's Most Admired Companies," *Fortune*, February 22, 2006, p. 65; "The 100 Best Companies to Work For," *Fortune*, January 11, 2006, p. 89; R. Alsop, "Ranking Corporate Reputations," *Wall Street Journal*, December 6, 2005, p. B1; and "The 100 Top Brands," *BusinessWeek*, August 1, 2005, p. 90.

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

? 关于道德的批判性思考

许多公司的网站都设有“公司介绍”链接，提供关于公司以及公司产品和服务的信息。这些信息对任何访问者，包括竞争者，都是开放的。在激烈竞争的产业中，不要说成功，生存都很困难。出于竞争的考虑，管理者在开放的信息中加入一些误导和错误的信息是否是一种不道德的行为？为什么？如果产业的竞争不那么激烈，你认为管理者的做法会有什么不同？请解释。

□ 步骤4：构造战略

当管理者制定决策时，他们必须考虑外部环境和他们所能使用的资源、能力的现实情况，设计出能够帮助组织达到目标的战略。管理者需要制定什么类型的战略？战略主要有三种类型：公司层战略、业务层战略和职能层战略，稍后我们将对它们进行描述。

□ 步骤5：实施战略

战略制定出来以后，必须得到实施，一个成功的战略取决于成功的实施，不管战略制定得多么有效，如果不能成功地实施等于纸上谈兵。本书后面的一些章节将讨论与战略实施有关的问题，例如在第10章中，将讨论战略与结构的关系。在第12章中，将表明如果一个新的战略要取得成功，通常要求雇用具有不同技能的新雇员，将现有的一些雇员转到新的岗位，或者裁减一些老雇员。由于越来越多的组织运用团队形式，所以构造和管理有效的团队也应当是战略实施的重要组成部分。我们将在第15章讨论有关团队的主题。最后，高层管理当局的领导能力也是成功战略的组成部分，因此，如何激励中层和基层管理者以执行组织的特定战略，就成为战略实施的重要一环。第16、17章将讨论激励雇员的方式并提出改进领导方式的建议。

管理信息技术　IT在公司战略中的作用

IT对一个公司的战略有多重要？接下来的两个例子将说明它的重要性。Harrah's Entertainment是全球最大的游戏公司，它有充分的理由热衷于顾客服务。公司研究显示，对其在赌场所接受的服务感到满意的顾客增加了10%的游戏费用，而那些相当满意的顾客增加了24%的游戏费用。难以置信，借助公司的现金信息系统，公司发现了顾客服务与费用之间的重要关系。但是一个组织的IT系统不可能总是会发挥如此积极的作用。在普拉达(Prada)价值4 000万美元的曼哈顿旗舰店中，店面设计师希望其设计能结合前卫性建筑和21世纪“全新购物体验”的顾客服务，或至少是往这个战略方向发展。普拉达把店面预算的1/4用于IT系统，包括与存货数据库相连的无线网络。正如所设想的那样，销售人员可以在装有PDAs的店里随意走动，他们能检查出是否还有存货。甚至在更衣室里也有触摸屏，这样顾客也可以自己检查存货。但是，战略并不像事先计划的那样有效。设备出现了故障，而员工则忙于应付人群和处理出故障的设备。这也难怪好几百万美元的投资并不一定是最好的战略。

www.TopSage.com

再问一次，IT 对于公司战略有多重要？毫无疑问，当 IT 系统正常运转时，它是很好的资产和工具，就像 Harrah's 的例子所说明的。但是，也正如普拉达所经历的痛苦一样，当 IT 系统不能正常运转时，就会引发严重问题。[21]

□ 步骤 6：评估结果

战略管理过程的最后一个步骤是评估结果，即对战略的有效性进行评估，决定需要作出哪些必要的调整，从而帮助组织达到目标。自 2001 年担任施乐公司的 CEO 以来，安妮·马尔卡希进行了一系列战略调整，最终重新获得了市场份额，也改善了公司的利润。例如，公司的战略调整包括削减岗位、变卖资产、重组管理层等。马尔卡希所采取的战略行动就是在评估了原有战略实施结果的基础上制定的。我们将在第 18 章中阐述在控制过程讨论评估结果这个主题。

管理你的职业生涯 进行个人 SWOT 分析

SWOT 分析对于个人职业生涯的分析而言也是一种有用的工具。进行个人 SWOT 分析，包括严格地审视你个人的长处和短处，然后评估你感兴趣的各种职业生涯的机会和威胁。[22]

步骤 1：评估你个人的长处和短处。我们所有的人都具有某种特殊的技能、才能和能力，我们都喜欢做某些事，不喜欢做另一些事。例如，有些人不喜欢整天坐在桌子旁，另一些人在与生人打交道时感到紧张。列出你喜欢的活动和你擅长的事情，然后识别你不喜欢的事情和你不擅长的方面。重要的是认识到你的短处，从而你能够要么试图改正它，要么在你的职业生涯中避开它。列出你个人的长处和短处，并标出那些你认为特别重要的特质。

步骤 2：识别职业生涯的机会和威胁。我们从本章和第 3 章中了解到，不同的产业面临不同的外部机会和威胁，重要的是识别这些外部因素，因为你选择的职位和未来职业生涯将会受到这些机会和威胁的重要影响。一个处于衰退产业中的公司是很少可能提供职业生涯成长机会的；另一方面，身处前景光明的产业中，你的工作前景也将是光明的。列出两三个你感兴趣的产业，批判性地提出这些产业所面临的机会和威胁。

步骤 3：描绘未来五年职业生涯的目标。进行你的 SWOT 评估。列出四五个在未来五年中你要实现的目标，这些目标可能包括在你毕业后找到一份称心的工作，你打算管理多少个下属，或者你希望你的工资水平达到多高，等等。记住，理想的情况是，你应当使你的优势与所在产业的机会相吻合。

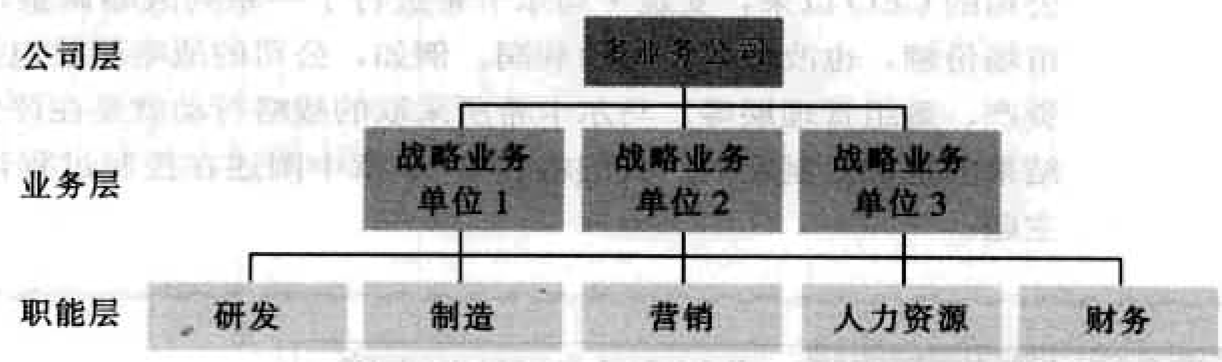
步骤 4：描绘未来五年职业生涯的行动计划。现在到了使你的计划具体化的时候了，写出实现你职业生涯目标的具体行动计划，确切地描述你在什么时候应该做什么。例如，你的 SWOT 分析可能表明，为了实现你期望的职业生涯目标，你需要选修更多的管理课程，你职业生涯的行动计划应当表明，你什么时候选修这些课程。你职业生涯的具体行动计划将为你未来的决定提供指南，正如组织的计划为管理者的决策提供指南一样。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

组织战略的类型

组织战略包括公司层战略、业务层战略和职能层战略（见图表 8—4）。处于组织顶层的管理者通常要对公司层战略负责，处于中层的管理者通常要对业务层战略负责，处于较低层的管理者通常要对职能层战略负责。让我们具体地考察一下每一种战略类型。



图表 8—4　组织战略的层次

□ 公司层战略

作为世界上最大的汽车内部配件（包括座椅、门把手和仪表盘）的供应商，美国江森自控公司（Johnson Controls）遭遇了与其他许多汽车供应商相同的命运，它们或者申请破产保护，或者因为股价狂跌而丧失了大量的市场价值。但是，为了解决汽车行业的问题，江森自控公司决定向制造建筑物的控制系统或销售汽车电池给零售店等业务方向扩展，这也从一定程度上反映了公司层的战略。关于江森自控的公司层战略，其 CEO 说："我们实际上处于拥有三种强大的互补业务的独特地位。"[23]

公司层战略（corporate strategy）决定了公司所开展的、应当开展的或希望开展的业务以及开展这些业务所要做的工作，它建立在组织的使命、目标和组织业务单元将发挥的作用的基础之上。以百事公司为例，它的使命是成为饮料和包装食品行业成功的生产者和销售者，它的战略是通过包括北美软饮料公司（North American Soft Drinks）、菲多利、佳得乐、Tropicana Products 和百事国际在内的不同业务来完成使命和多个目标。以前，百事公司有一个包括塔克钟、必胜客和肯德基在内的餐饮部门，但是由于餐饮业激烈竞争的压力，再加上部门对公司的增长没有贡献，百胜公司做出一个战略决策，把这个部门剥离出来成为一个独立的企业实体，也就是今天有名的百胜公司。像百事公司这样的组织运用了什么样的公司层战略？

公司层战略主要有三种：增长战略、稳定性战略和更新战略。举例说明，沃尔玛、吉百利和通用汽车公司，它们的战略各不相同。沃尔玛正在迅速扩展它的业务，发展新的商业和零售理念。而吉百利的管理者满足于维持现状，把精力主要放在糖果业上。同时，汽车业的销售不畅和前景的不确定性促使通用

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

汽车公司果断地采取措施解决了这些问题。每个公司都在使用不同类型的公司层战略。我们来更详细地研究一下每一种类型。

增长 尽管是世界第一大零售商，但是沃尔玛仍然继续它在美国的国际化发展道路。因为它打算在2006年增开550～600家店，所以它的公司层战略就是增长。当一个组织想要通过现有业务或新业务扩大它所提供的产品数量和所服务的市场范围来谋求发展时，它就要用到**增长战略**（growth strategy）。增长战略的结果可能是组织增加了销售收入和雇员数量，提高了市场占有率和其他数量指标。组织如何增长？可以采取集中化、纵向一体化、横向一体化和多元化等方式。

当一个组织集中精力于其主营业务并通过扩大主营业务中所提供的产品数量和所服务的市场范围来发展时，通过集中化就能实现增长。也就是说，公司选择通过增加自己业务的方式发展。例如，美国Beckman Coulte，Inc. 是加利福尼亚年收入将近25亿美元的一家公司，它成功地运用集中化战略成为了世界上最大的医学诊断和研究设备公司之一。另一个例子是马萨诸塞州的Bose Corporation。公司对创新性音频产品的集中开发使它成为了世界上领先的扬声器（可用于家庭影院、汽车等）制造商之一，其音频产品市场的销售额超过了18亿美元。回顾我们开篇的案例，凯文·普兰克就选择了带领公司进入妇女和儿童市场的集中化增长战略。

公司也可能选择纵向一体化的方式增长，也就是试图对输入（后向一体化）、输出（前向一体化）或同时对二者进行控制。对于后向一体化，组织试图控制它的输入从而拥有自己的供应商，例如，法国酒店业巨头Accor在全球拥有Motel 6，Red Roof Inns和其他大量的地产，还拥有世界上最大的旅行社之一的Carlson Wagonlit Travel的大部分，同时还经营着几家酒店和餐饮服务公司。在纵向一体化中，组织通过自己分销控制了产出（产品和服务）。例如，包括Coach、苹果、鳄鱼和乐高在内的一些强大品牌的制造商开设了顾客能购买产品的精选店。换句话说，它们成为了自己的分销商。

对于横向一体化，公司是通过合并同一产业的其他组织的方式实现增长的，即合并竞争对手的业务。例如，Vail度假村有限公司拥有国家最大的滑雪区，它通过与科罗拉多州的Breckenridge，Keystone，Vail Mountain，Beaver Creek和加利福尼亚州的Heavenly Valley等其他滑雪场合并获得了发展。过去几年里，横向一体化在一些行业中频繁使用，例如，金融服务、消费品、航空、百货公司、软件等。由于合并竞争对手可能降低一个产业的竞争水平，所以美国联邦贸易委员会（U. S. Federal Trade Commission）要评估这种合并行动的影响，任何横向一体化的合并都要获得批准。其他国家也有类似的限制，例如，甲骨文公司（Oracle Corporation）的管理者在兼并对手商业软件制造商大众软件公司（PeopleSoft）之前，必须获得欧盟监察组织欧洲委员会的批准。

最后，组织还能够通过多元化发展实现增长，包括相关多元化或非相关多元化。**相关多元化**（related diversification）是指公司通过合并或收购相关产业不同业务的公司而实现增长。例如，总部设在新泽西州的美国标准公司（American Standard Cos.）就是一个有多种业务的公司，其业务领域包括浴室设施、空调、加热装置、管道配件以及气动刹车装置。公司的战略一致性是

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

开发高效率的制造技术，这种制造技术是从生产浴室装置业务中发展起来的，然后又应用于其他业务领域。**非相关多元化**（unrelated diversification）是指公司通过收购和兼并不同产业、不同业务的公司而实现增长。例如，泰国卜蜂集团（Charoen Pokphand Group）的业务涉及农业（蔬菜种子、动物饲料、家禽养殖和嫩鸡饲养）、中国的啤酒厂和摩托车厂、电信产品、石油化学产品、虾养殖业和大量的其他方面。位于俄亥俄州的 Lancaster Colony Corporation 同时制作沙拉调料、轿车垫子以及芳香蜡烛，这些业务是完全不同的和不相关的。

许多公司都综合利用这三种方法来谋求发展。例如，麦当劳利用集中化通过在 100 多个国家开设差不多 32 000 家店面来发展，这些店中有 30%由公司拥有。此外，它还在收购 Boston Market，Chipotle Mexican Grill（2006 年剥离出来成为独立实体）和 Donato's Pizza chains（2003 年末出售）之后运用了横向一体化。它还拥有英国三明治店 Pret A Manger 的少量股份。麦当劳的增长战略有了新发展，它凭借 McCafe 咖啡店进入了高档的咖啡市场。

稳定性 当美国的糖果和巧克力的销售量持续下降时，吉百利公司仍然维持原状，其几乎一半的糖果销售量来自巧克力。**稳定性战略**（stability strategy）是一种公司层战略，其特征为基本对公司现有业务不进行重大的变革。这种战略的一些做法包括：通过提供同样的产品和服务持续不断地服务于同样的客户，保持市场份额，维持公司的现有业务。这样的公司既不会前进，也不会后退。

尽管一个组织不想发展似乎有些奇怪，但是有时候组织的资源和核心竞争力达到了极限，进一步扩展业务可能会不利于它未来的成功。什么时候管理者决定稳定性战略是最合适的选择呢？一种情形可能是行业处于剧变时期，外部力量急剧变化，使得未来不确定。在这个时候，管理者可能会决定应采取的审慎行动是静观其变。

稳定性战略可能适用的另一种情形是行业遭遇低增长或零增长的时候，就像糖果和巧克力这个行业。在这种情况下，管理者可能决定在采取任何战略举动之前以当前水平保持组织的运转。这段稳定时期能为他们提供充足的时间来分析公司的战略选择。例如，在百货业增长非常缓慢的情况下，沃尔玛突然全力以赴进入百货零售业，使得百货连锁店 A&P 的管理者不得不采用了稳定性战略。

最后，小企业的所有者和管理者往往都是有目的地选择采用稳定性战略。为什么呢？他们可能觉得公司已经相当成功了，它已经充分实现了他们的个人目标，而且他们不想面临发展中企业会遇到的困难。

更新 时下流行的商业期刊会经常报道那些没有达成目标或绩效下降的组织的新闻。例如，由于 2005 年的销售额下降了 6%，生产家用品、五金制品、家具、毛制品、办公用品和儿童用品的纽威尔-乐柏美公司（Newell-Rubbermaid）一直都在不断地努力。为了解决这些问题，公司新任 CEO 宣布了一个三年期的全球重组计划。诺基亚，世界第一大手机制造商，发现它 2005 年的净收入下降了 1.5%。为解决这个问题，诺基亚重组了四个业务单元，并且中止了一条生产线（电视译码盒）。当一个组织陷入困境中时，需要采取一些措施。管理者应当制定战略，消除导致公司绩效下降的组织劣势。这些战略被称

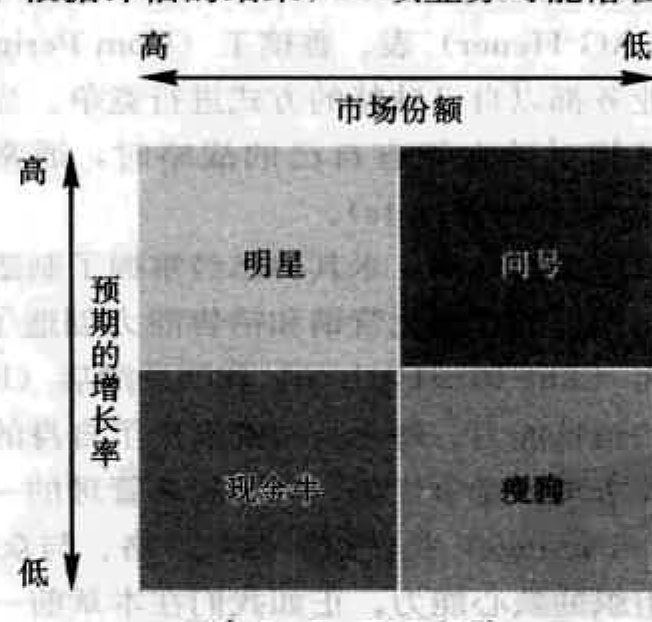
www.TopSage.com

为**更新战略**（renewal strategies）。更新战略主要有两种类型。**紧缩战略**（retrenchment strategy）是在绩效问题并不严重的情况下使用的一种短期更新战略。许多公司都使用了紧缩战略，甚至包括一些大公司，如宝洁、联合利华、利米特、亨氏、诺基亚、锐步、IBM、佳能、Cemex 和联合碳化物公司（Union Carbide）等。当组织面临绩效困境时，紧缩战略有助于稳定经营，激活组织的资源，并重新使其恢复竞争力。

如果一个组织的问题变得更严重将会怎样？要是一个组织的利润不只是下降，而是没有利润甚至亏损，又会怎样？通用汽车公司宣布 2005 年净亏损额为 36 亿美元。柯达 2005 年的亏损额为 13 亿美元。这些情况需要有更为极端的战略。**扭转战略**（turnaround strategy）是当组织的绩效问题更严重时使用的一种更新战略。

在这两种更新战略中，管理者都会削减成本，重组组织业务。但是，一般情况下，扭转战略会比紧缩战略更广泛地使用这些措施。例如，通用汽车公司扭转战略中更为极端的措施就是要求其 113 000 名员工购买公司市面上的所有产品。通用汽车希望至少能有 30 000 名员工这样做，如果这样的话，它能在 2008 年以前获得充分的生产能力，并且可以避免申请破产。

公司业务组合分析　当组织的公司战略包含多种业务时，管理者可以运用公司业务组合矩阵来对业务组合进行管理。[24]第一个广泛应用的业务组合矩阵称为 **BCG 矩阵**（BCG matrix），它是由波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）开发的。BCG 矩阵是将公司业务标在一个 2×2 维的矩阵中（见图表 8—5），以便确定哪项业务可以提供较高的潜在收益，哪项业务在消耗公司的资源。[25]矩阵的横轴表示市场份额，从低到高；矩阵的纵轴表示预期的市场增长，也是从低到高。根据评估的结果，一项业务可能落在下述四个象限之一。



图表 8—5　BCG 矩阵

- 现金牛（低增长，高市场份额）。落在这个象限的业务可以产生大量的现金，但是它未来增长的潜力是有限的。
- 明星（高增长，高市场份额）。这些业务处于快速增长的市场中，并且占有主导的市场份额，它们对现金流的贡献取决于投入的资源。
- 问号（高增长，低市场份额）。这些业务处于有吸引力的市场中，但只占有较小的市场份额。
- 瘦狗（低增长，低市场份额）。处于这个范畴的业务不产生或不消耗大

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

量的现金，但也提高不了绩效。

BCG矩阵的战略含义是什么？管理者应该尽可能多地从现金牛业务身上收获现金，而限制在这些业务上的新投资；利用从现金牛业务上获得的大量现金，投资于明星业务和问号业务，因为这些业务具有增长潜力。对明星业务的大量投资将有助于这些业务的增长和保持较高的市场份额。当然，随着市场的成熟和销售速度的放缓，明星业务也会演变为现金牛业务。对于管理者来说，最难作出的决策是关于问号业务，通过仔细地分析，其中一些业务将被出售，有些业务可能转换为明星业务。瘦狗业务将被出售或者清算，因为它们的市场份额很低，增长的潜力也不大。

公司业务组合矩阵，如BCG矩阵，可以成为一种有用的战略管理工具，它提供了一个框架，有助于理解多元化业务和帮助管理者建立资源分配决策的优先目标。

□ 业务层（或竞争性）战略

现在我们转向业务层。**业务层（或竞争性）战略**［business (or competitive) strategy］注重组织应该怎样在每项业务上展开竞争。对于只有一条业务线的小型组织和没有实行多元化的大型组织，竞争性战略仅仅描述了公司如何在它的主要市场进行竞争。但对于有多项业务的组织，每一个业务都应该有它自己的战略，这些战略定义了该业务的竞争优势、其服务的顾客以及应该提供的产品和服务。例如，法国公司路易威登（LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton），它的每项业务都有自己的业务层战略，包括唐娜卡伦（Donna Karan）时装、路易威登（Louis Vuitton）皮革制品、娇兰（Guerlain）香水、豪雅（TAG Heuer）表、香槟王（Dom Perignon）香槟，以及其他的奢侈品。每一个业务都以自己独特的方式进行竞争。当一个组织有多种不同业务，每一种业务又相对独立和有自己的战略时，通常称这样的部门为**战略业务单元**（strategic business units）。

竞争优势的作用 米其林已经掌握了制造优质辐射状轮胎的复杂技术。可口可乐运用它的专业化营销和销售能力创造了世界上最强大的品牌。丽兹-卡尔顿酒店（The Ritz-Carlton）和四季酒店（Four Seasons）具有提供个性化顾客服务的独特能力。每个公司都创建了自身的竞争优势。开发有效的业务层竞争战略要求理解竞争优势，它是战略管理的一个关键概念。[26] **竞争优势**（competitive advantage）是使组织别具一格、与众不同的特色，这种与众不同的特色来自组织的核心能力。正如我们在本章前一部分提到的，核心能力可以是一种组织能力，即组织能做到其竞争对手做不到的事情或者能比竞争对手做得更好。例如，戴尔公司通过直销渠道，快速响应顾客需求，从而开发出一种竞争优势。再有，西南航空公司也具有一种竞争优势，因为它具有满足顾客要求，向顾客提供快速、方便和简洁的服务的技能。核心能力还可以凭借组织的资产和资源为组织带来竞争优势，即组织具有竞争对手所没有的某种资源。例如，沃尔玛先进的信息系统，使它能够比竞争对手更有效地监控库存和供应商的关系，这种优势又进一步转化为价格优势。3M公司强调冒险和创新的文化为它创立了开发和销售产品的竞争优势。哈雷-戴维森公司、耐克公司、可口可乐

www.TopSage.com

TopSage.com

公司都具有全球知名的商标，它们凭借这种优势创造出商品的溢价。

作为竞争优势的质量 当凯洛格（W. K. Kellogg）在1996年开始生产玉米片等谷类食品时，他的目标是给顾客提供高质量、有营养并且乐意享受的产品。对质量的强调在今天仍然是重要的。在生产、包装、质量控制等领域工作的每一位员工都有责任保持凯洛格产品的高质量。[27]如果实施得当，质量也可以成为组织创造持久竞争优势的一种方式。[28]这也是许多组织将质量管理的概念应用于它们的日常运营以有别于竞争对手的原因。

正如我们在第2章中讨论过的，质量管理聚焦于质量的不断改进和顾客。一个组织满足顾客对质量的需要的程度可以使之有别于竞争对手，并建立顾客忠诚。不仅如此，在质量和可靠性方面持续的改进还可以建立起持久的竞争优势。产品创新在建立持久竞争优势方面的机会是较小的，特别是在今天这种动态的环境下更是如此，因为创新很容易被竞争对手模仿。但是作为质量管理的一种基本要素，不断改进是可以发展出持久的竞争优势的。[29]

保持竞争优势 假如所有组织都拥有资源和能力，那么，是什么促使一些组织比其他组织更成功呢？为什么一些职业的棒球队总是获得冠军或者总能吸引大批市民呢？为什么一些组织在收入和利润方面能持续稳定地增长？为什么一些学院、大学和系一直在进行扩招？为什么一些公司老是出现在“最好”或“最受尊敬”或“最盈利”等名单的前列？虽然每个组织都有开展业务的资源（资产）和能力（如何完成工作），但并不是所有组织都能有效地利用其资源，开发能为其带来竞争优势的核心竞争力。而且，对于一个组织来说，仅仅创建竞争优势是不够的，还必须维持它，也就是说，要在存在竞争者和发展变化的行业中保持竞争优势。但是，要做到那样并不容易。市场的不稳定性、新技术和其他重要但无法预料的变化要求管理者努力创建长期的、可持续的竞争优势。不过，通过运用战略管理，管理者更能使公司获得可持续的竞争优势。

竞争战略 战略管理领域许多重要的思想来自迈克尔·波特（Michael Porter）的工作[30]，他的竞争战略框架阐明了管理者可以选择的三种一般的战略。成功取决于选择正确的战略，即所选择的战略与企业的竞争优势和产业的特性相匹配。波特的主要贡献是详尽地解释了管理者怎么建立和保持竞争优势，这种竞争优势可以使公司获得超过平均水平的盈利。建立竞争优势的一个重要的步骤是进行产业分析。

波特认为某些产业比其他产业具有内在的高盈利性（因此会吸引更多的新加入者，使原有的竞争对手留在产业内），例如，软件行业从历史上看一直是高利润产业，航空公司是众所周知的低利润产业。但是即使是在不活跃的产业中，公司仍然可以创造大量的利润，而在“富有魅力”的产业中，公司也可能亏损，这其中的关键是如何开发竞争优势。

在任何产业中，都存在着五种竞争力量左右着竞争规则，这五种竞争力量（见图表8—6）共同决定了产业的吸引力和盈利性，管理者可以应用下列的五个因素来评估产业的吸引力。

1. 新加入者的威胁。新竞争者进入行业的可能性有多大？
2. 替代威胁。其他行业的产品代替本行业产品的可能性有多大？
3. 购买者的议价能力。购买者（顾客）讨价还价的能力有多大？
4. 供应商的议价能力。供应商讨价还价的能力有多大？

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com



图表 8—6 产业中的各种力量

资料来源：Based on M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980).

5. 现有的竞争者。目前行业竞争者的竞争强度有多大？

波特还提出了管理者可以采用的三种基本竞争战略。一旦管理者评估了五种力量并确定了存在的威胁和机会，接下来就是选择适当的竞争战略，即与组织竞争优势（资源和能力）和所在行业相符的战略。根据波特的观点，没有企业能够在所有的事情上都获得成功，他提出，管理者应该选择能够给企业带来竞争优势的战略。波特进一步指出，竞争优势来自要么是比竞争对手的成本更低，要么是与竞争对手形成显著的差异。有鉴于此，管理者应该选择下面三种战略之一：成本领先战略、差异化战略和聚焦战略。管理者究竟选择哪一种战略，取决于组织的优势和核心能力以及它的竞争对手的劣势。

当组织选择了成为产业的低成本生产者的战略，它就是在遵循**成本领先战略**（cost leadership strategy）。低成本领导者积极寻求在生产、营销和其他运营领域中的高效率，制造费用保持在尽可能低的水平上，企业想方设法削减成本。因此你不会在这些企业的办公室里发现昂贵的艺术品和华美的内部装饰。例如，沃尔玛设在阿肯色州本顿维尔的总部，也许不是你想象中的世界上最大零售商的样子。虽然低成本领导者并不过于强调产品或服务的装饰，但它们所销售的产品或服务在质量上必须不低于竞争对手，至少能够为消费者所接受。采用成本领先战略的公司的例子还包括现代公司和西南航空公司等。

寻求提供与众不同的产品并得到顾客广泛认同的公司，就是在遵循**差异化战略**（differentiation strategy）。差异化的来源可以是与众不同的质量、独树一帜的服务、创新的设计、技术的潜在能力或者杰出的品牌形象。对于这种竞争战略来说，关键在于产品和服务的属性必须使公司有别于它的竞争对手，并且足以创造价格的溢价，这种溢价超过了差异化所增加的成本。

www.TopSage.com

实际上，任何成功的消费产品或服务都可以看成是差异化战略的成功案例，例如，诺德斯特罗姆（顾客服务）、索尼（高质量和创新设计）、苹果的 iPod（设计和品牌形象）等。

波特提出的前两种竞争战略寻求在广阔市场上的竞争优势，但是**聚焦战略**（focus strategy）的目的是在狭窄的利基市场上寻求成本优势（成本聚焦），或者差异化优势（差异化聚焦）。换言之，管理者选择产业中特定的细分市场或顾客群，而不是试图服务于广阔的市场。聚焦战略的目标是开发狭窄的细分市场，这些细分市场的划分可以基于产品品种、最终消费者类型、分销渠道或者消费者的地理分布。例如，Hospitality Mints 是位于北卡罗来纳州 Boone 的一家价值 2 000 万美元的公司，它为诸如 Arby's、假日酒店（Holiday Inn）或想订购婚礼用品的新人等生产定制的薄荷糖。尽管研究显示，对于更小规模的企业而言，聚焦战略可能是最有效的选择，因为通常它们没有规模经济的优势或一定的资源来成功地运用另外两种战略，但是，也有大型企业成功地运用了聚焦战略。例如，收入超过 6.2 亿美元的丹麦的 B&O 音响公司（Bang & Olufsen）就集中精力于销售高端音频设备。聚焦战略是否可行取决于部门的规模以及组织能否从满足细分市场的需求中获利。

如果组织不能够开发成本或差异化优势，将会是一种什么状况？波特用**“徘徊其间”**（stuck in the middle）的术语来描述这类组织，这些组织发现它们要获得长期的成功是很困难的。波特继续指出，成功的组织经常会陷入困境，原因是它们脱离了原来的竞争优势，徘徊在两种典型的战略之间。

但是研究也表明，兼有低成本和差异化优势不是不可能的，它也能带来高绩效。[31]但是，做到这一点不容易。为了成功地追求两种竞争优势，组织必须努力保持低成本，并牢牢地把握住其与众不同的资源。例如，Anheuser-Busch、联邦快递、英特尔，以及可口可乐公司，就使它们的产品既与众不同，又保持了低成本。

三分律 “三分律”的概念与波特的基本竞争战略相似，它解释了在诸多行业中，三大主要玩家如何主导市场。[32]例如，快餐业——麦当劳、温迪、汉堡王（Burger King），信用卡——VISA、万事达、美国运通，全方位服务的美国的航空公司——美国航空、联合航空、德尔塔航空。为什么是三个？对公司和行业的研究显示，两家公司会导致垄断价格或相互摧残，而四家公司则会鼓励持续的价格战。通常情况下，这三家公司都是效率极高的全面通才。除了这三家，行业里其他想获得成功的公司，即超级利基市场玩家，通过产品或者市场分割进行专业化。还有在夹缝中求生存的组织，它们既不是高效率的通才，也不是高度集中的利基市场玩家。正如波特在徘徊其间的战略中所指出的，三分律的概念要求管理者应当避免制定可能导致组织在阴沟里翻船的战略决策。

尽管有研究支持三分律，但是这个概念还存在着一些局限性。首先，有名的行业也存在着例外情况。例如，运动鞋（只有两个主要的竞争对手——耐克和于 2006 年收购了锐步的阿迪达斯）、游船（Carnival 和 Royal Caribbean）和软饮料（可口可乐和百事）。此外，三分律在美国以外的其他许多国家的适用性是有限的。例如，在欧盟，三分律就演变成了所谓的四分律。[33]

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

□职能层战略

职能层战略（functional strategy）是组织不同的职能部门用来支持其业务或竞争战略的战略。例如，多那利父子公司（R. R. Donnelley & Sons Company）是一家总部设在芝加哥的印刷商，制定了职能层战略，它的职能层战略是集中投资于高技术数字打印设备。为此，它的市场部门开发出新的销售计划和促销方案，生产部门在打印机工厂中安装了数控设备，人力资源部门更新了雇员甄选程序和培训计划。我们在本书中不打算讨论具体的职能层战略，因为这是其他商业课程的内容。

当今环境下的战略管理

没有比唱片业更好的例子来说明管理者在当今环境下所面临的战略挑战了。2005 年，全球唱片销量下降了 7.2%，这已经是连续第五次下降了。行业的管理层也做好了继续下降的准备。然而，电子音乐和数字唱片的下载量分别上升了 150%和 194%，手机铃声的销售量也比前年翻了一番，但是，挑战依然存在。全球盗版的猖獗（按照代表全球唱片行业的一个组织 IFPI 的说法，全球 1/3 的唱片都是非法的）、经济的不确定性和来自其他娱乐方式的激烈竞争，摧毁了唱片行业。唱片行业的本质一直在变化，而管理者也一直在努力寻找能帮助组织在这样的环境中取得成功的战略。[34]不止是唱片业这个行业要处理诸多挑战，所有组织的管理者都面临着愈加激烈的全球竞争和投资者、顾客的高绩效期望。管理者如何应对这些现实的新情况？在这一部分中，我们要研究一下战略方面的一些当前问题，包括对战略灵活性的需求，管理者如何制定强调电子商务、顾客服务和创新的战略。

□战略灵活性

戴姆勒-克莱斯勒前任 CEO 约尔根·施伦普（Jürgen Schrempp）说："我的原则始终是尽可能地快速行动，如果你确实犯了错，你就必须改正它们。快速行动和偶尔犯错比行动过慢要好得多。"[35]你可能想象不到，当制定战略决策时，被赋予高薪酬管理组织的聪明人也会犯错。但是，甚至当管理者按照战略管理过程进行战略性的管理时，也不能保证所选择的战略均能带来好结果。阅读时下任一商业期刊，它们必定会支持这种说法。但是，重点在于，当战略明显不起作用的时候，管理者要快速做出反应。换句话说，他们需要具备**战略灵活性**（strategic flexibility），即认识外部环境的主要变化、快速转移资源和意识到战略决策不起作用的能力。考虑到管理者今天所面临的高度不确定且时常变化的环境，保持战略灵活性绝对是重要的。图表 8—7 提供了一些发展战略灵活性的建议。

www.TopSage.com

TopSage.com

- 通过控制和测量结果了解当前使用的战略的情况。
- 鼓励雇员开放性地披露和共享负面信息。
- 从组织外部获得新的想法和观点。
- 制定战略决策时开发多个备择方案。
- 从错误中吸取教训。

图表 8—7 激发战略灵活性

资料来源：Based on K. Shimizu and M. A. Hitt, "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions," *Academy of Management Executive*, November 2004, pp. 44-59.

聚焦领导

战略领导力：愿景

不论我们如何描述高层管理者的工作特征，你能确定的是他们的工作与组织其他的工作不一样。可以说，高层管理者最终要为每一个决策和组织每一个员工的行为负责。他们在战略管理方面发挥的一个重要作用就是作为有效的战略领导者。[36]作为一名战略领导者意味着什么？它包括六大重要职责。

首先，有效的战略领导者要决定组织的目标和愿景。决定组织是什么和它能成为什么是高层管理者的职责。其次，战略领导者要挖掘和维持组织的核心竞争力。为什么这是一个重要的职责？因为核心竞争力是竞争优势的重要来源。有效战略领导者的第三个职责是发展组织的人力资本。没有员工，一个组织什么都不是。战略领导者深知这一点，因此，他们对能提高技能和能力、增加知识的项目和活动进行投资。接下来，有效的战略领导者要创造和维持强大的组织文化。成功取决于公司高层管理者创建一个员工大家庭的能力，而不是只是一群为公司工作的雇员。有效的战略领导者要创建一种团体的文化，这体现了使组织成功的价值观。有效战略领导者的第五个职责是强调合乎道德的决策和实践。还有什么需要说明的吗？有道德地、负责任地做生意是至关重要的，而且必须从高层开始做起。最后，有效的战略领导者要建立适当的平衡控制机制。这仅仅意味着战略领导者应当知道发生了什么事情以及事情的起因。此外，他还应当在必要时进行改革以保证组织能取得长期的成功。

组织战略的新方向

ESPN. com 每个月有 1 600 多万名使用者。1 600 万！这差不多是纽约人口的两倍。它流行的网络业务就是 ESPN 众多经营项目之一。从最初创建时的电视频道到现在，ESPN 进入了原创节目（ESPN 制作了自己的电视节目和电影），电台（美国最大的体育广播网），网络（ESPN. com），出版（ESPN 杂志），无线电（移动 ESPN），赌博（由美国艺电公司特许的视频游戏），十大游戏（每年的极限运动竞赛），ESPN 奖项（肯定体育界的高成就），ESPN 地带（体育主题餐厅）和全球化（ESPN 的节目在 180 多个国家中播放，被翻译成 11 种语言）。[37]公司总裁乔治·博登海姆（George Bodenheimer）经营着世界上最成功和最令人羡慕的公司之一，而且他清楚地知道如何在当今环境下成功地管理各种战略。在当今环境下，什么样的战略是重要的？我们认为有三种：电子商务战略、顾客服务战略和创新战略。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

电子商务战略 正如我们在第2章所讨论过的，不管是仅仅通过电子商务的努力还是通过成为一个整体的电子商务企业，电子商务都给组织带来了诸多优势。

毫无疑问，网络技术已经改变了和正在改变着组织开展业务的方式。例如，通过使用网络，公司（1）创造出雇员能随时随地访问的知识基地；（2）把客户作为帮助其设计、测试和推出新产品的合作伙伴；（3）在诸如采购和整理费用报告等特定任务中真正实现无纸化；（4）实时管理物流；（5）改变整个组织中大量工作任务的本质。

管理者能够制定有助于可持续性竞争优势发展的电子商务战略。[38]成本领导者能够利用各种途径通过电子商务降低成本。它可能利用网络招投标和订单处理来降低电话销售的需要，减少销售费用；用网络存货控制系统减少存储成本；在网上测试和评估职位申请者。例如，通用电气运用电子商务技术进行一些网上购物活动以减少成本。

实行差异化战略的企业应当提供顾客认为独特的产品和服务。电子商务对此能起到什么作用？实行差异化战略的企业可以使用网络知识系统来缩短回应顾客的时间，针对服务请求提供快速的网络回复，或使用自动操作的采购和支付系统，使顾客获得详细的状态报告和购买记录。戴尔电脑公司是利用电子商务创建差异化优势的杰出代表。

最后，因为利基者瞄准的是定制化产品的狭小市场部分，所以它可以为顾客提供能与其他有共同兴趣的人交流的聊天室或讨论板块，设计面向具有特定兴趣的特定团体的利基网站，或用网站来履行其诸如薪酬和预算等标准化的办公职能。一个从网络技术中获利的利基者是 SalvageSale，这是一家专门从事快速清理商业废物回收品的独特的网络公司。它有效地运用了电子商务技术，保持了低成本，并吸引了一个特定的顾客群（主要是保险公司和运输公司）。

研究显示，一个重要的电子商务战略可能是一个虚拟和实体混合经营（clicks-and-bricks）的战略。一个采用虚拟和实体混合经营的公司既运用了网络（clicks）也运用了传统的店铺（bricks）。[39]（例如，Walgreen 创建了一个订购处方药的网站，但是 90%在网上订货的顾客更喜欢在附近的药店取药，而不是送货上门。）因此虚拟和实体混合经营战略很有效。

顾客服务战略 强调顾客服务的公司需要从上至下培养这种氛围的战略。可以采用什么策略呢？它可以给顾客提供他们所需的产品和服务，与他们有效地沟通，为员工提供顾客服务的培训。我们首先看看为顾客提供他们所需产品和服务的战略。

New Balance 运动鞋做了耐克和锐步没有做的事情。它给顾客提供了真正独特的产品——不同宽度的鞋。其他运动鞋制造商都没有窄脚或宽脚鞋，也几乎没有任何尺寸的鞋。[40]我们回顾一下在开篇专栏中，凯文的 Under Armour 是如何为顾客设计适合他们的产品的。这也就不奇怪一个重要的顾客服务战略就是为顾客提供他们所要的产品和服务，这是组织总体营销战略的一个主要方面。

另一重要的顾客服务战略是沟通。Hot Topic 是有名的零售专家，它热衷于以顾客填写的“评估报告”的方式调查他们的反馈情况。公司的 CEO 贝齐·麦克劳克林（Betsy McLaughlin）每周就要查阅 1 000 多份报告。[41]管理者应当对顾客有所了解，他们应当从顾客与雇员的交流到他们对实际产品和服务的体验中，发现顾客喜欢什么，不喜欢什么。但是沟通并不是单向的，让顾

www.TopSage.com

TopSage.com

客知道组织所发生的可能会影响他们购买决策的事情也是很重要的。拥有一个有效的顾客沟通系统是一种重要的顾客服务战略。

最后是组织文化的问题，我们之前曾讨论过组织文化在强调顾客服务方面的重要性。这要求员工接受培训，给顾客提供额外的服务。例如，新加坡航空公司以其出色的顾客服务而闻名。一位新加坡的分析员说："对于顾客面临的一切问题，他们都会全力以赴。"[42] 员工也知道公司对他们的要求和期望——以正确的方式提供正确的服务。新加坡航空公司是管理者应当做什么的一个优秀例子，因为顾客服务是重要的组织目标和公司文化的一部分。

创新战略 当宝洁收购了爱慕思（Iams）的宠物食品业务后，它又故伎重演，让其研究部门寻找利用其他部门的技术来制造新产品的方法。[43] 跨部门合作的一个成果是：在牙膏中发现了一种新的防止牙垢的成分。其提供的成年宠物食品中都含有这种成分。

正如这个例子所说明的，创新战略不仅仅聚焦于固有的突破性产品，还包括把现有技术应用到新的用途上。而且，所有组织都已经成功地运用了这两种方法。在当今环境下，组织需要什么样的创新战略？这些战略应当反映它们通过两种战略决策（即创新重点和创新时机）所形成的创新的理念。

首先，管理者应当决定他们创新努力的重点。组织打算把精力集中在基础科学研究、产品开发还是流程改进上？基础科学研究要求有充足资源的保证，因为它包括基础研究和其他一些科学研究工作。在众多行业中（例如，基因工程、化妆品、信息技术或制药），组织的基础研究是其可持续性竞争战略的重点。但是，并不是所有组织都要求保证有可利用的大量资源进行科学研究，以达到高绩效水平。相反，许多组织都会依靠产品开发战略。虽然这个战略也需要大量的资源投入，但是它所处的领域与科学研究无关。而且，组织采用现有技术对此进行了改进，或者把它应用到新的用途上，就像宝洁把防止牙垢的知识运用到宠物食品中去一样。这两种创新的战略方法（基础科学研究和产品开发）能够帮助组织达到高差异化水平，这也是竞争优势的重要来源。

最后一个创新的重点是对流程发展的关注。运用这个战略，组织寻找到改进和加强工作流程的方法。组织为雇员创造了其所有领域的新的工作方法。这个创新战略能使组织降低成本，而且据我们所知，这也是竞争优势的一个重要来源。

一旦管理者决定了创新的重点，他们就应当制定有关创新时机的战略。一些组织想成为创新第一人，而其他组织则满足于模仿这些创新。首先向市场投入创新产品或使用创新新流程的组织被称为**市场先入者**（first mover）。如图表8—8所示，成为一个市场先入者会面临一定的战略优势和劣势。一些组织采取了这种方法，希望能创建可持续的竞争优势。其他组织则通过成为行业的追

优势	劣势
• 创新和行业领先地位带来的声誉	• 技术和市场具体走向的不确定性
• 成本和知识的优势	• 竞争者模仿创新的风险
• 控制稀缺资源，使竞争对手无法获得这些资源	• 财务和战略风险
• 具有建立顾客联系和顾客忠诚度的机会	• 高开发成本

图表 8—8 市场先入者的优势与劣势

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

随着成功地形成了自身可持续的竞争优势。它们让市场先入者开拓创新，然后模仿它们的产品或流程。管理者选择哪种方法取决于他们组织的创新理念和特定的资源、能力。

成为一名管理者

√当你阅读当前的商业新闻时，请关注管理者正在使用的组织战略。成功的组织正在使用什么战略？

√求职时运用 SWOT 分析法。归根究底，你为什么愿意为那些具有诸多劣势或面临重大威胁的组织工作？

√与管理者讨论战略。询问他们如何掌握尝试不同战略的时机。

√模仿“管理你的职业生涯”专栏中所描述的内容，做一个个人的 SWOT 分析。

管理者对“管理者困境”的回应

施鲁蒂·班萨尔（Shruti Bansal）

Atlantic Trust 副总裁，波士顿，马萨诸塞州

我认为 SWOT 分析对于凯文而言非常重要，这将给予他战略性地规划 Under Armour 向妇女和儿童产品领域扩展的一个良好起点。以下是在开始计划过程之前，我会提出的一些问题：

- 作为男士产品或运动服装的提供者，公司意识到了什么？有时候改变自己的品牌形象是很困难的。
- 当前满足妇女和儿童产品需求的制造商是谁？它们的市场占有率是多少？
- 行业中存在着什么样的进入壁垒，如品牌忠诚度等？是否有机会与当前的制造商合作？
- 与推出新产品相关的额外成本是什么？例如，是否涉及确保儿童衣料不易燃或不易引起过敏的法律问题？
- 能利用和转化什么内部能力及资源来进行新产品的设计和生产？需要什么样的新资源？
- 我们已经考察了这两个新群体的市场需求了吗？
- 推出 Under Armour 的男士产品时我们遇到了什么困难？这些问题与新产品有关吗？
- 既然妇女和儿童更倾向于追求时尚，那么我们是否应当多关注色彩、设计、总体外观和顾客的兴趣？

思考题

1. 对你熟知的一家当地企业进行 SWOT 分析，这家企业具有何种竞争

www.TopSage.com

TopSage.com

优势？

2. 战略制定、实施和评估过程在大型企业、小型企业、非营利组织和全球化企业中有何不同？

3. 有一种观点认为竞争优势的概念对非营利性组织和营利性组织同样重要，你是否同意这种观点？说明你的理由，并运用实例来支持你的观点。

4. 在组织的内部和外部环境分析中应该考虑道德因素吗？为什么？请解释。

5. 互联网能够从哪些方面帮助管理者实施战略管理过程？

6. 找出五个不同组织使命陈述的例子。通过使命陈述来描述组织可能会运用什么样的公司层和业务层战略履行使命。解释你选择每一个战略的理论根据。

□ 案例应用

飞得更高

你可能不熟悉海尔集团（听起来像“higher”），但是如果你曾经在沃尔玛、Bed Bath & Beyong、劳氏（Lowe's）、家得宝或塔吉特购买过电冰箱、微波炉或空调，或即使你没有买过，你也一定可以看到这个公司的产品。海尔的名字出现在 2005 年美国商业新闻的头条中，那时候它正在出价购买国内电器制造商美泰克（Maytag）。现在，海尔的产品出口到 160 多个国家和地区，年收入超过了 120 亿美元。

海尔集团是中国最大的家用电器制造商，其 CEO 张瑞敏满怀雄心壮志。美国有通用电气，德国有梅赛德斯-奔驰，日本有索尼，而中国也应当有可与它们媲美的全球竞争者。张瑞敏期望改变这种现状。海尔在中国享有令人羡慕的威望（在一项“年轻、时尚”中国人的调查中，海尔继上海大众和摩托罗拉之后位列中国最受欢迎的第三大品牌，可口可乐位列第四），但是张瑞敏并不满足。他想获得世界的认可，把公司打造成为中国第一个真正的全球品牌，并进入《财富》全球 500 强。但是，要完成这些目标可能意味着会失去“中国风味”。在 2005 年 Interbrand 公司所组织的一次网络调查中，79%的调查对象认为，“中国制造”的标志损害了中国的品牌形象，这也是中国企业面临的最大挑战——改变中国产品廉价、价值低、质量差、不可靠的形象。

海尔集团始于青岛电冰箱厂。1984 年，当张瑞敏掌管这家政府控股的公司时，他担任 CEO 后的第一个举动就是拿起榔头敲碎了 76 台质量差的电冰箱。为什么？为了使大家充分认识到要改进产品的质量。那时候的公司只有一种产品和 800 名员工。现在，公司在世界各地有 50 000 多名员工，生产超过 96 个类别 15 000 种不同的产品，从空调到手机到吸尘器等。他在 13 个国家和地区建立了生产工厂，包括美国、整个欧洲、中东、非洲和南亚。除了生产工厂外，海尔在全球还拥有 18 个研发和设计中心。海尔平均每天能开发出 1.3 个新产品。持续创新是海尔公司文化的核心，而海尔的产品也是以质量和创新在全球闻名。

在张瑞敏打造全球化品牌的推动下，海尔开始赞助一支澳大利亚的棒球

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

队，也就是现在有名的墨尔本海尔老虎队。它最近还同澳大利亚的西虎队签订了赞助协议，并成为美国 NBA 的市场合作伙伴。而海尔最成功之举是被挑选为北京 2008 年奥运会家用电器的官方赞助商。这种"曝光"使公司向张瑞敏提出的成为真正的全球品牌的战略目标又迈进了一大步。

［讨论问题］

1. 你认为海尔具有哪些竞争优势？公司可能会利用什么竞争优势？为什么？

2. 对于海尔，张瑞敏的战略目标是什么？公司的战略能帮助他实现这些目标吗？

3. 张瑞敏是怎样使用 SWOT 分析的？

4. 张瑞敏可能会用其他什么战略管理理念来帮助他继续管理海尔集团以获得辉煌的业绩？

5. 张瑞敏表现出什么样的战略领导特质？解释一下。

资料来源：Company information from Web site，www. haier. com，www. haieramerica. com，and www. haier. com. au，March 30，2006；S. Hamm and I. Rowley，"Speed Demons，" *Business Week*，March 27，2006，pp. 68 – 76；E. Esfahani，"Thinking Locally，Succeeding Globally，" *Business 2.0*，December 2005，pp. 96-98；Interbrand，"The Strategy for Chinese Brands，" www. interbrand. com，2005；Agence FrancePresse，"Chinese Brands Coming to a Market Near You，" *Industry Week*，April 14，2005；and "Leadership in China：Haier's Zhang Ruimin，" *Wharton Leadership Digest*，March 2005 leadership. wharton. upenn. edu/digest，March 2005.

［注释］

[1] Information from company Web site, www.uabiz.com, February 24, 2006; and C. Salter, "Protect This House," *Fast Company*, August 2005, pp. 70–75.

[2] Examples from the Associated Press, "Shake-Up at Microsoft Stresses Importance of Online Strategy," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 24, 2006; T. Howard, "Big Companies Buy Small Brands with Big Values," *USA Today*, March 22, 2006, p. 1B; and S. Rai, "Dell to Double India Workforce," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 21, 2006.

[3] L. Tischler, "Al Jazeera's Global Mission," *Fast Company*, April 2006, pp. 42–48; D. A. Crowe, "Concrete Strategy," *Latin Trade*, March 2006, pp. 20–21; and S. Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 68–76.

[4] J. W. Dean Jr. and M. P. Sharfman, "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness," *Academy of Management Journal*, April 1996, pp. 368–396.

[5] Based on A. A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, and J. E. Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, 14th ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2005).

[6] J. Magretta, "Why Business Models Matter," *Harvard Business Review*, May 2002, pp. 86–92.

[7] *American Idol* Web site, www.idolonfox.com, March 24, 2006; and D. Lieberman, "*American Idol* Zooms from Hit Show to Massive Business," *USA Today*, March 30, 2005, pp. A1+.

[8] H. J. Cho and V. Pucik, "Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value," *Strategic Management Journal*, June 2005, pp. 555–575; W. F. Joyce, "What Really Works," *Organizational Dynamics*, May 2005, pp. 118–129; M. A. Roberto, "Strategic Decision-Making Processes," *Group & Organization Management*, December 2004, pp. 625–658; A. Carmeli and A. Tischler, "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance," *Strategic Management Journal*, December 2004, pp. 1257–1278; D. J. Ketchen, C. C. Snow, and V. L. Street, "Improving Firm Performance by Matching Strategic Decision-Making Processes to Competitive Dynamics," *Academy of Management Executive*, November 2004, pp. 29–43; E. H. Bowman and C. E. Helfat, "Does Corporate Strategy Matter?" *Strategic Management Journal*, vol. 22, 2001, pp. 1–23; P. J. Brews and M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School-Learning School Debate," *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, pp. 889–913; D. J. Ketchen Jr., J. B. Thomas, and R. R. McDaniel Jr., "Process, Content and Context;

www.TopSage.com

Synergistic Effects on Performance," *Journal of Management*, vol 22 (2), 1996, pp. 231–257; C. C. Miller and L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal*, December 1994, pp. 1649–1665; and N. Capon, J. U. Farley, and J. M. Hulbert, "Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence," *Journal of Management Studies*, January 1994, pp. 105–110.

[9] "A Solid Strategy Helps Companies' Growth," *Nation's Business*, October 1990, p. 10.

[10] See, for example, J. A. Byrne, "Strategic Planning: It's Back!" *BusinessWeek*, August 26, 1996, pp. 46–52; S. J. Wall and S. R. Wall, "The Evolution (Not the Death) of Strategy," *Organizational Dynamics*, Autumn 1995, pp. 7–19; and H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994).

[11] You can see this document at the United States Postal Service Web site at www.usps.com/strategicplanning.

[12] These examples came from J. D. Miller, "Which Colleges Will Make the Grade?" *Better Investing*, April 2006, p. 49; R. J. Newman, "Can America Keep Up?" *US News & World Report*, March 27, 2006, p. 55; and W. Cole, S. Steptoe, and S. S. Dale, "The Multitasking Generation," *Time*, March 27, 2006, pp. 48–55.

[13] S. Bowles, "What, Movies Worry?" *USA Today*, March 20, 2006, pp. 1B+; S. Waxman, "When Moviegoers Vote with Their Feet," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 16, 2006; R. Levine, "Can Theaters Thrive in Another Dimension?" *Business 2.0*, March 2006, p. 38; D. Leonhardt, "Change Ahead for a Theater Near You," *New York Times Online*, www.nytimes.com, February 15, 2006; A. Breznican and G. Strauss, "Where Have All the Moviegoers Gone?" *USA Today*, June 23, 2005, pp. 1B+; and R. Chittum, "The Show Before the Movie," *Wall Street Journal*, June 15, 2005, pp. B1+.

[14] C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 79–91.

[15] A. Taylor, "How Toyota Does It," *Fortune*, March 6, 2006, pp. 107–124; C. Woodyard, "Slow and Steady Drives Toyota's Growth," *USA Today*, December 21, 2005, pp. 1B+; I. M. Kunii, C. Dawson, and C. Palmeri, "Toyota Is Way Ahead of the Hybrid Pack," *BusinessWeek*, May 5, 2003, p. 48; and S. Spear and H. K. Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System," *Harvard Business Review*, September–October 1999, pp. 96–106.

[16] See, for example, H. J. Cho and V. Pucik, "Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value"; W. F. Joyce, "Building the 4+2 Organization," *Organizational Dynamics*, May 2005, pp. 118–129; R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets," *Harvard Business Review*, February 2004, pp. 52–63; C. M. Fiol, "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, March 1991, pp. 191–211; T. Kono, "Corporate Culture and Long-Range Planning," *Long Range Planning*, August 1990, pp. 9–19; S. Green, "Understanding Corporate Culture and Its Relation to Strategy," *International Studies of Management and Organization*, Summer 1988, pp. 6–28; C. Scholz, "Corporate Culture and Strategy—The Problem of Strategic Fit," *Long Range Planning*, August 1987, pp. 78–87; and J. B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, July 1986, pp. 656–665.

[17] J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

[18] K. E. Klein, "Slogans That Are the Real Thing," *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, August 4, 2005; and T. Mucha, "The Payoff for Trying Harder," *Business 2.0*, July 2002, pp. 84–85.

[19] A. Carmeli and A. Tischler, "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance;" P. W. Roberts and G. R. Dowling, "Corporate Reputation and Sustained Financial Performance," *Strategic Management Journal*, December 2002, pp. 1077–1093; and C. J. Fombrun, "Corporate Reputations as Economic Assets," in *Handbook of Strategic Management*, edited by M. A. Hitt, R. E. Freeman, and J. S. Harrison (Malden, MA: Blackwell Publishers, 2001), pp. 289–312.

[20] "Johnson & Johnson Ranks No. 1 in National Corporate Reputation Survey for Seventh Consecutive Year," Harris Interactive Press Release, www.harrisinteractive.com, December 7, 2005.

[21] Information in this box from D. McGinn, "From Harvard to Las Vegas," *Newsweek*, April 18, 2005, pp. E8–E14; G. Lindsay, "Prada's High-Tech Misstep," *Business 2.0*, March 2004, pp. 72–75; G. Loveman, "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review*, May 2003, pp. 109–113; and L. Gary, "Simplify and Execute: Words to Live By in Times of Turbulence," *Harvard Management Update*, January 2003, p. 12.

[22] Information in this box from R. S. Hansen and K. Hansen, "Using a SWOT Analysis in Your Career Planning," *Quintessential Careers*, www.quintcareers.com, March 25, 2006; "Personal SWOT Analysis," *Mindtools*, www.mindtools.com, January 2006; S. Miller, "Have You Done Your SWOT Analysis Lately?" *Entreprenur*, www.entrepreneur.com, January 14, 2002; and A. Williams, "Career Planning: Build on Strengths, Strengthen Weaknesses," *The Black Collegian*, September–October 1993, pp. 78–86.

[23] J. W. Peters, "Auto Supplier Finds Business Is Better Elsewhere," *New York Times Online*, www.nytimes.com, February 1, 2006.

[24] H. Quarls, T. Pernsteiner, and K. Rangan, "Love Your Dogs," *Strategy & Business*, Spring 2006, pp. 58–65; and P. Haspeslagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits," *Harvard Business Review*, January–February 1982, pp. 58–73.

[25] *Perspective on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1970).

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

[26] J. B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive*, November 1995, pp. 49–61; M. A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, March 1993, pp. 179–191; J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* vol. 17 (1), 1991, pp. 99–120; M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985); and Rumelt, "Towards a Strategic Theory of the Firm," in R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984), pp. 556–570.

[27] Information from Kellogg's Web site, www.kellogg.com, March 27, 2006.

[28] N. A. Shepherd, "Competitive Advantage: Mapping Change and the Role of the Quality Manager of the Future," *Annual Quality Congress*, May 1998, pp. 53–60; T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study," *Strategic Management Journal*, January 1995, pp. 15–37; and R. D. Spitzer, "TQM: The Only Source of Sustainable Competitive Advantage," *Quality Progress*, June 1993, pp. 59–64.

[29] See special issue of *Academy of Management Review* devoted to TQM, July 1994, pp. 390–584; B. Voss, "Quality's Second Coming," *Journal of Business Strategy*, March–April 1994, pp. 42–46; C. A. Barclay, "Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence," *Management International Review*, Special Issue 1993, pp. 87–98; R. Krishnan, A. B. Shani, R. M. Grant, and R. Baer, "In Search of Quality Improvement Problems of Design and Implementation," *Academy of Management Executive*, November 1993, pp. 7–20; R. Jacob, "TQM: More Than a Dying Fad?" *Fortune*, October 18, 1993, pp. 66–72; and R. J. Schonenberger, "Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy," *Academy of Management Executive*, August 1992, pp. 80–87.

[30] See, for example, N. Argyres and A. M. McGahan, "An Interview with Michael Porter," *Academy of Management Executive*, May 2002, pp. 43–52; A. Brandenburger, "Porter's Added Value: High Indeed!" *Academy of Management Executive*, May 2002, pp. 58–60; D. F. Jennings and J. R. Lumpkin, "Insights Between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis," *Strategic Management Journal*, vol. 18 (4), 1992, pp. 791–803; I. Bamberger, "Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Firms," *Long Range Planning*, October 1989, pp. 80–88; A. I. Murray, "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies,'" *Academy of Management Review*, July 1988, pp. 390–400; C. W. L. Hill, "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework," *Academy of Management Review*, July 1988, pp. 401–412; M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May–June 1987, pp. 43–59; Dess and Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data—Part I: Testing Porter," *Organization Studies*, vol. 1, 1986, pp. 37–55; Dess and Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data—Part II: Performance Implications," *Organization Studies*, vol. 3, 1986, pp. 255–261; Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; G. G. Dess and P. S. Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, September 1984, pp. 467–488; and M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

[31] J. W. Bachmann, "Competitive Strategy: It's O.K. to Be Different," *Academy of Management Executive*, May 2002, pp. 61–65; S. Cappel, P. Wright, M. Kroll, and D. Wyld, "Competitive Strategies and Business Performance: An Empirical Study of Select Service Businesses," *International Journal of Management*, March 1992, pp. 1–11; D. Miller, "The Generic Strategy Trap," *Journal of Business Strategy*, January–February 1991, pp. 37–41; R. E. White, "Organizing to Make Business Unit Strategies Work," in H.E. Glass (ed.), *Handbook of Business Strategy*, 2d ed. (Boston: Warren Gorham and Lamont, 1991), pp. 24.1–24.14; and Hill, "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost."

[32] J. N. Sheth and R. S. Sisodia in "Competitive Markets and the Rule of Three," *Ivey Business Journal*, September/October 2002, pp. 1–5; and *The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets* (New York: Free Press, 2002).

[33] R. Frost, "Local to Global: Easy as 1-2-3?" *Brand Channel*, www.brandchannel.com, March 27, 2006; and A. Paul, "Explanation of Rule of Three by Sheth and Sisodia," *12 Manage*, www.12manage.com, March 27, 2006.

[34] Information from IFPI, www.ifpi.org, March 27, 2006; E. Gunderson, "Music Industry Hopes for a Solid Year," *USA Today*, March 23, 2006, p. 1D; D. Bauder, Associated Press, "Poll Shifts Blame from Downloads," *Springfield News-Leader*, February 4, 2006, p. 5C; E. Gunderson, "Ring-Tone Sales Ring Up Music Profits," *USA Today*, January 26, 2006, p. 1D; and K. Barnes, "Album Sales Slump as Downloads Rise," *USA Today*, January 6, 2006, p. 1D.

[35] K. Shimizu and M. A. Hitt, "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Decisions," *Academy of Management Executive*, November 2004, p. 44.

[36] Information in this box from R. D. Ireland and M. A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership," *Academy of Management Executive*, November 2005, pp. 63–77.

[37] T. Lowry, "In the Zone," *BusinessWeek*, October 17, 2005, pp. 66–77.

[38] E. Kim, D. Nam, and J. L. Stimpert, "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions," *Journal*

www.TopSage.com

of Management, vol. 30 (5), 2004, pp. 569–589; and G. T. Lumpkin, S. B. Droege, and G. G. Dess, "E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls," *Organizational Dynamics,* Spring 2002, pp. 325–340.

[39] Kim, Nam, and Stimpert, "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions."

[40] J. Gaffney, "Shoe Fetish," *Business 2.0,* March 2002, pp. 98–99.

[41] "And the Winners Are . . . the 100 Best Companies to Work For," *Fortune,* January 11, 2006, p. 89–113; K. L. Allers, "Retail's Rebel Yell," *Fortune,* November 10, 2003, pp. 137–142; and M. Boyle, "Rapid Growth in Tough Times," *Fortune,* September 2, 2002, p. 150.

[42] J. Doebele, "The Engineer," *Forbes,* January 9, 2006, pp. 122–124.

[43] S. Ellison, "P&G to Unleash Dental Adult-Pet Food," *Wall Street Journal,* December 12, 2002, p. B4.

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第9章

计划工作的工具和技术

- 评估环境的技术
- 分配资源的技术
- 当前的计划技术
- 思考题

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

评估环境的技术

- 列出评估环境的不同技术
- 解释什么是竞争对手情报以及管理者收集情报时可以使用的合法、道德的手段
- 描述管理者如何改进预测的有效性
- 列出标杆比较过程的步骤

分配资源的技术

- 列出分配资源的四种技术
- 描述预算的不同类型
- 解释甘特图和负荷图的使用
- 描述如何进行 PERT 网络分析
- 理解如何计算盈亏平衡点
- 描述管理者如何运用线性规划

当前的计划技术

- 解释为什么柔性对今天的计划技术如此重要
- 描述项目管理
- 列出项目计划过程的步骤
- 详述为什么脚本计划是一种重要的计划工具

管理者困境

这是世界上最负盛名和最受欢迎的动物园之一。圣迭戈动物园是圣迭戈动物学协会（官方称呼）的一个下属单位。作为世界上成员最多的动物学协会，圣迭戈动物园50多万名会员通过缴纳会费来赞助和支持大量的大规模野生动物展，当然，会员可以免费参观。葆拉·布罗克（Paula Brock）是动物学协会的CFO。[1]2001年上任时，布罗克就看到了把非营利性组织的战略与协会的预算编制过程联系起来的需要。不久，这样做的重要性就变得相当明显。

2003年，世界上最具传染性的鸟类疾病之一的新城疫病毒（Newcastle Disease）在加利福尼亚南部爆发，这对圣迭戈动物园来说可能是一次灭顶之灾。布罗克说："我们动物园拥有一批世界上最珍贵的鸟类，即使不是最珍贵的，也是相当珍贵的了。"在新城疫病毒爆发的情况下，使动物园和附近的野生动物保护区（野生动物园）与疾病隔离十分重要。但是，这样做会导致一大笔预算外的费用。最终，这个收入15 000万美元的动物园，在隔离措施上花费了将近50万美元。庆幸的是，所有的预防措施（像保持货车轮胎的卫生，停止面向公众的鸟类展览，每天都更换并清洗动物园管理员的制服等）都奏效了。动物园中没有鸟类感染这种病毒。此外，布罗克还使用了一年前她所引进的月度预算重估程序，并成功地使动物园的预算系统免遭破坏。她说："当我们遭遇这样的打击时，我们依然必须想办法创造利润。为保持公司按照既定路线前进，我们必须要有地图来进行指引。预算编制和计划过程就是那张地图。我无法想象，如果没有这种财务纪律，公司将会出现什么状况。"

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

接下来，葆拉要做的就是向动物园里具有专业知识的科学家和饲养员灌输修改全年预算编制的重要性，并促使他们参与到预算编制的过程中来。假如你处于葆拉的位置，你觉得，她应当如何完成这个任务？

你该怎么做？

在本章中，我们将讨论一些基本的计划工具和技术，这是无论大型还是小型企业的管理者都可能用到的。我们首先考察评估环境的技术，然后进一步考察配置资源的技术，最后我们将讨论一些当前的计划和技术，包括项目管理和脚本计划技术。

评估环境的技术

AICPA 战略规划的前任高层管理者利·克诺夫（Leigh Knopf）说，许多大型的会计师事务所成立了外部分析部门，以“研究它们及其顾客进行运营活动的更广阔的环境”。这些组织认识到：“在当前环境中，印度发生的事情可能会对北达科他州的美国会计师事务所有影响。”[2] 在第 8 章阐述战略管理过程时我们讨论了评估组织环境的重要性，在本节中我们将考察三种有助于管理者完成任务的技术，即环境扫描、预测和标杆比较。

□ 环境扫描

环境扫描有多重要？只要问问微软的主席兼首席软件设计师比尔·盖茨就可以了。2003 年 12 月，他看了竞争对手 Google 的公司网站，发现了一个“求助”的页面，页面描述了所有的空缺职位。引起他兴趣的是，这些公布的职位有许多任职条件与微软的职位要求相似。他想弄清楚，为什么 Google 作为一家网络搜索公司会发布具有“与网络搜索毫无关系而与微软操作系统设计、编译程序最优化和分配系统设计等所有核心业务相关”的背景的软件工程师的职位空缺。盖茨给他的一些高层管理者发送了紧急邮件，说微软最好提高警觉，因为从很大程度上来说，Google 有转型成为一家软件公司的趋势。[3]

管理者怎么意识到环境变化——诸如德国通过新的法律允许在星期天采购旅游商品；南非的假冒伪劣消费品越来越多；日本、德国、意大利和俄罗斯的处于工作年龄阶段的人口急剧减少；墨西哥的家庭规模也越来越小——的潜在重要性？管理者，无论是小型还是大型组织的管理者，都要运用**环境扫描**（environmental scanning）技术收集大量的环境信息，以便预测和解释环境正在发生的变化。大范围的环境扫描很可能揭示出影响组织当前正在实施的活动的趋势或问题。研究表明，使用了环境扫描技术的公司其绩效也更高[4]，而没有密切关注环境变化的组织遭遇到的是相反的状况。例如，特百惠公司

www.TopSage.com

TopSage.com

(Tupperware)(食品保存容器制造公司)曾经创造出密封的、容易使用的塑料食品保存容器，20世纪六七十年代，通过在家庭主妇聚会时向她们展示产品的方式销售产品，获得了前所未有的成功。但是，随着美国社会的变化，更多的妇女走出家门，选择了全日制工作，加上不断上升的离婚率以及年轻的成年人晚婚的趋势，一度流行的特百惠聚会数量越来越少。对家庭主妇来说，她们没有时间参加这样的聚会。公司的北美市场份额从60%下降到40%。而与此同时，乐柏美(Rubbermaid)，特百惠的主要竞争对手的市场份额却从5%提高到40%，后者是通过零售渠道销售塑料食品保鲜容器。到90年代初期，绝大多数美国妇女不再希望参加特百惠聚会，甚至不知道到哪里去找特百惠的产品。而特百惠公司的总裁显然对环境的变化麻木不仁，还在那里预测，到90年代末，社会聚会的概念还会再次流行。然而，这个预言没有实现。除了乐柏美，特百惠公司现在还面临着其他强大的竞争对手，包括Pampered Chef、Williams-Sonoma和Glad-Ware。[5]这个例子表明，一度成功的公司如果认识不到环境的变化，将会落入何种困境。

竞争对手情报 环境扫描领域增长最快的部分之一是**竞争对手情报**(competitor intelligence)。[6]所谓竞争对手情报是一个过程，组织借助这个过程收集竞争对手的信息，试图得到诸如下列一些答案：谁是竞争者？它们在做什么？竞争对手的行动将对我们产生什么影响？让我们来看一个将竞争对手情报用于计划工作的例子。邓白氏公司(Dun & Bradstreet)是一家领先的企业信息提供商，它将这类信息提供给需要的公司。邓白氏公司有一个活跃的企业情报部门，该部门管理者接到了一个来自公司某个地区销售助理副总裁的电话，这位副总裁在电话中提到，他曾与他的一位主要客户通过电话，这个客户碰巧提到他刚刚处理完另一家公司对他的访问，那家公司也希望提供与邓白氏公司同样的服务。这个消息对邓白氏公司意味着什么？虽然那家想提供同类服务的公司并不在邓白氏公司的竞争对手名单中，但是企业情报部门的管理者立刻采取了行动，他召集部门人员通过多种途径仔细搜索了大量有关信息，包括通过互联网、个人接触和其他的外部来源收集的信息。邓白氏公司的管理者立刻采取了行动，他们制定了计划以便对竞争对手的动向作出反应。[7]

竞争对手情报专家建议，管理者需要了解的竞争对手信息80%可以从企业的雇员、供应商和顾客那里得到。[8]竞争对手情报并非是一种组织的间谍活动，广告、促销材料、新闻发布会、政府机构报告、年度报告、报纸以及产业研究报告等，都是基本的信息来源。参加贸易展览会以及听取公司销售人员的详细汇报等，也是竞争对手情报的重要来源。许多企业甚至定期地购买竞争对手的产品，并对其仔细研究(这个过程称为逆向工程)，以便了解竞争对手新的技术创新。此外，互联网提供了竞争对手情报的大量来源，因为许多公司的网页上都包含了新产品信息和其他正式发布的信息。

人们会关注搜集竞争对手情报时所采用的方式。例如，为了搜集公司在头发护理业务方面的竞争对手的有关信息，宝洁的管理者雇用了竞争情报公司。而其中至少有一家情报公司假装成其竞争对手联合利华的员工，潜入了联合利华在芝加哥的头发护理总部，并意图检查其垃圾桶以获得有关信息。宝洁的

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

CEO得知后，立即解雇了相关责任人并向联合利华致歉。[9]当企业卷入以任何方式盗窃竞争对手商业秘密的活动时，竞争对手情报就演变成非法的公司间谍活动。1996年国会通过的《商业间谍法案》认定，在美国从事经济情报活动或窃取商业秘密是犯罪行为。[10]因为通常在合法的和合乎道德的行为与合法的但不道德的行为之间存在这样一个道德界限，所以才会发生有关竞争情报的艰难决策。虽然一家专门从事竞争情报收集公司的总裁宣称，99.9%的情报收集都是合法的，但是毫无疑问，有些人和有些企业在收集竞争对手情报时做得过了头。[11]

? 关于道德的批判性思考

这里有一些建议用来收集竞争对手情报的技术：(1) 获得诉讼案件的复印件，其中可能有不利于竞争对手的文件，这些法庭的起诉文件是一些公开的记录，其中包含一些惊人的细节。(2) 打电话给 Better Business Bureau 询问是否有投诉竞争对手的文件，比如欺骗性的产品宣传或可疑的商业活动等。(3) 假装成记者打电话给竞争对手问它们一些问题。(4) 复制竞争对手的企业内部通讯，并研究这些材料。(5) 购买一股竞争对手的股票，从而可以得到它们赠送的年度报告和有关信息。(6) 派一些人到竞争对手那里应聘，并嘱咐他们问一些特定的问题。(7) 从竞争对手遗弃的垃圾中挖掘信息。

在这些情报收集技术中，哪些是不道德的？为什么？对于竞争对手情报活动应遵循的道德原则，你有什么建议？

全球扫描 另一种环境扫描的重要类型是全球扫描。因为世界市场上充满了复杂的和动态的变化，所以管理者应当将他们的扫描范围扩展，以便获得可能影响组织的全球力量的重要信息。[12]全球扫描的价值在很大程度上取决于组织的全球活动规模。对于具有重要全球利益的公司，全球扫描必定也是很重要的。例如，位于新泽西 Saddle Brook 的 Sealed Air Corporation（你可能熟悉它最负盛名和最受欢迎的产品"外包装材料气泡膜"）追踪了全球人口的变化趋势。它发现，由于国家从农业社会向工业社会转型，人们吃得更多了，而且他们对包装食物有偏好，这意味着公司的包装食品会有更大的销量。[13]

管理者用来扫描国内环境的信息来源，对于全球扫描来说作用有限，后者要求管理者的视野和信息来源全球化。为了做到这一点，他们可以订阅信息剪辑服务，这项服务从世界各地大量的报纸和商业期刊中摘取信息，提供企业所希望的信息摘要。另外，还有大量的电子服务提供主题检索，甚至提供自动的全球信息更新，管理者可能会对其中一些领域感兴趣。

□ 预测

管理者能够用来评估环境的第二种计划技术是预测，预测是组织计划工作的一个重要组成部分。管理者需要预测，它使他们能够有效地预测未来的事件。环境扫描奠定了预测（forecasts）的基础，预测是对结果的预计。实际

www.TopSage.com

TopSage.com

上，组织环境的任何部分，无论是一般的还是具体的，都是可预测的。让我们考察一下管理者怎么进行预测以及什么是有效的预测。

预测技术 预测技术可以分为两种类型，定量的和定性的。**定量预测**（quantitative forecasting）是运用一组数学规则，根据过去的一系列数据来预测未来。如果管理者能够收集到足够的数据，则更适合于应用定量预测技术。相反，**定性预测**（qualitative forecasting）是运用判断和根据熟悉情况的人员的意见来预测结果，定性预测技术通常用于只能收集到有限数据的情况。图表9—1描述了一些常用的预测技术。

今天，许多组织运用基于互联网的软件在预测方面进行合作，这种软件称为CPAR，它是专门用来进行合作计划、预测和补货的。[14] CPAR向零售商和制造商提供了通过互联网交换数据的标准方式。每一个组织都依靠它自己过去的销售趋势、促销计划以及其他因素来计算对特定产品的需求预测，如果它们各自的预测出现明显的差异（比如说10%的差异），零售商或制造商就通过互联网来交换更多的数据和给出修正意见，直到每一方达到更准确的预测结果。这种合作预测方法帮助双方的组织更好地进行计划工作。

技术	描述	应用
定量预测技术		
时间序列分析	用数学方程拟合某个趋势曲线，然后根据此方程预测未来	依据前四年的销售数据预测下一个季度的销售额
回归模型	根据已知的或假设的变量预测另一个变量	找出能够预测特定销售水平的因子（如价格、广告支出等）
经济计量模型	采用一组回归模型模拟经济的某个部分	在税法修改后预测轿车销售量的变化
经济指标	采用一个或多个经济指标预测经济的未来状态	运用GNP的变化预测可支配收入的变化
替代效应	采用数学公式预测一种新产品或新技术怎样、何时以及在什么情况下将替代原有的产品或技术	预测DVD播放机对磁带录像机销售量的影响
定性预测技术		
评审小组意见	综合和平均专家的意见	召集公司人力资源管理者预测下年度院校毕业生的招聘需求
销售人员意见构成	综合某个领域销售人员的估计，以确定顾客期望的购买意向	预测下年度工业激光器的销售
顾客评价	综合依据现有的顾客购买情况所作的估计	调查某家制造商的主要轿车经销商以决定市场期望的产品品种和数量

图表9—1 预测技术

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

预测的有效性 预测的目标是向管理者提供信息，以辅助决策的制定。尽管预测对于计划工作是重要的，但是管理者已经将成功与预测混淆在一起了。[15]例如，在宝洁公司位于俄亥俄州利马的工厂中，管理者准备在周末假期之前早点关闭工厂，这样就不必为雇员的无所事事而支付费用，也不必浪费他们自己的时间。这个举动似乎是合情合理的，因为有一份对采购订单和历史销量趋势的分析表明，工厂已经生产了足够的液体汰渍洗涤剂以满足假期的洗涤需要。但是，管理者有一个意外的惊喜。令他们意想不到的是，在公司规模最大的零售商顾客中，有一家下了一笔大订单。所以，他们必须重开工厂，支付个人加班费，安排紧急运输以满足零售商的要求。[16]正如这个例子所说明的，管理者的预测并不总是精确的。在对美国、英国、法国和德国公司的财务管理人员的一项调查中，84%的被调查者说，他们财务预测的不精确度为5%或更多；54%的被调查者说不精确度为10%或更多。[17]但是，既然研究表明公司的预测能力能成为一种独特的能力，那么，尽可能有效地预测当然是很重要的。[18]管理者如何才能使他们的预测更有效呢?[19]

第一，要了解当环境基本上保持稳定时，预测技术是最精确的，这一点很重要。环境越多变，管理者的预测越可能无效。所以，预测在预计非季节性的事件方面效果较差，这些事件包括经济萧条、偶然事件、不连续的经营以及竞争对手的行动等。第二，尽量应用简单的预测方法，简单的预测方法趋向于比复杂方法的应用效果更好，因为复杂的方法时常错误地混淆随机数据与有意义的信息。例如，总部位于圣路易斯的爱默生电气公司（Emerson Electric）的荣誉主席查克·奈特（Chuck Knight）发现，作为公司计划过程的一个组成部分的预测表明，公司所面临的竞争不仅来自国内而且来自全球。他没有用任何复杂的数学方法来得出这个结论，只是依靠公司计划过程已经收集到的信息。第三，考虑使更多的人参与到这个预测过程中来。在《财富》100强的企业中，拥有1 000～5 000名管理者进行预测是很平常的。这些企业发现，越多人参与这个过程，他们越能改进结果的可靠性。[20]第四，将预测结果与不变的趋势相比较，经验表明，不变的预测通常有50%的准确性。第五，运用动态预测方法，对接下来12～18个月的情况进行预测，不要使用简单的静态预测方法。这几种预测方法能帮助管理者更好地掌握发展的趋势，有助于他们的组织更适应变化的环境。[21]此外，不要依靠单一的预测方法，应当采用几种模型来预测，然后将结果进行平均，特别在进行长期预测时更是如此。第六，不要假定你能够准确地识别趋势的转折点，通常趋势的转折点是由随机的事件引起的。第七，请记住，预测是一种管理技能，正如其他的技能一样，它是可以通过实践不断改进的。预测软件通常都不需要更多的数学知识，虽然总得处理少量的数据。解释预测结果和将预测信息纳入计划决策同样是经理面对的挑战。

管理者坦言

乔陈·布朗（Jochen Braun）

财务总监，德国、澳大利亚和瑞典；GameStop Deutschland GmbH；梅明根，德国

描述你的工作

我是GameStop在德国、澳大利亚和瑞典的财务总监。我每天的工作是监督员工并确

www.TopSage.com

TopSage.com

保把各种意见和精确的财务报告递交给位于得克萨斯州达拉斯的公司总部。此外，我还负责财务预测、预算编制、保险和法律事务。

在工作中你会进行什么计划？你会使用什么计划工具或技术来帮助你开展计划工作？

我必须计划公司财务的未来发展方向。此时，我运用的是经从上至下的技术检验了的从下至上的计划技术。就个人而言，我也用优先程序分配、授权等时间管理技术计划我自己的时间。

你会给想成为有效管理者的人什么建议？

必要时要精确，而且要对可能性进行评估。不要试图百分之百精确地进行计划，因为你肯定会失败。同时，记住总体目标，否则你会迷失在细节中。

有效的管理者在当今环境中需要什么技能？

管理者还有领导，不仅要一丝不苟、保持前后一致、公平和有预见能力，还要在决策中说明公司现在面临的一些情况，特别是在遇到不顺的情况时。我们生活在一个全球化程度更高、变化更快的世界中，因此，管理者应当具备的一个非常重要的技能就是能用许多不同的方式快速适应这些变化，同时也要考虑到变化对人力资源产生的影响。

□ 标杆比较

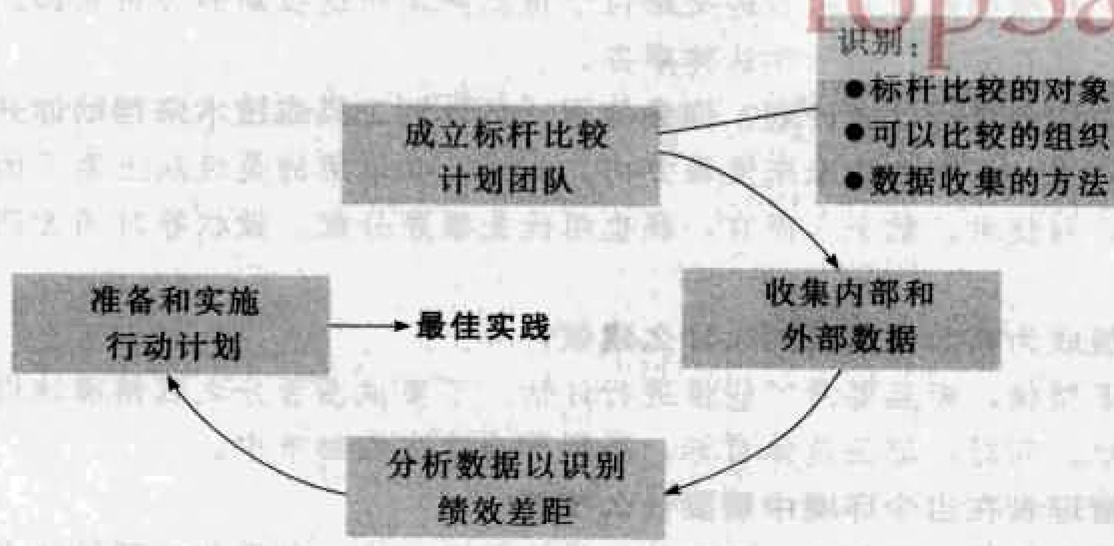
假定你是一位有才华的钢琴师或者田径短跑选手，为了提高你的成绩，你希望从最佳表演者那里学到一些宝贵的东西，所以你观看杰出音乐家或运动员在比赛中的动作和技术，这就是我们打算讨论的评估环境的最后一种技术——**标杆比较**（benchmarking）。这种方法是寻求那些具有杰出绩效的竞争对手或非竞争对手的最佳实践，以此改进自身的质量。[22]标杆有作用吗？研究表明，使用了标杆的公司，其增长速度加快了69%，生产率提高了45%。[23]

标杆比较最基本的思想是，管理者可以通过分析然后复制各个领域领先者的方法来改进绩效。今天，像日产、Payless Shoe Source、美国军队、通用磨坊（General Mills）、联合航空和沃尔沃建筑设备公司（Volvo Construction Equipment）等组织都把标杆比较作为绩效改进探索过程中的工具。事实上，有些公司还选择了一些与众不同的标杆比较的合作者。例如，西南航空公司就研究了赛车小组怎么用15秒钟就完成了轮胎更换的过程，从中找到了如何缩短它们的登机和离机时间的方法。IBM研究了拉斯韦加斯赌城的运作，从中受到启发，改进了减少雇员盗窃的方法。佐丹奴控股公司（Giordano Holdings Ltd.），一家总部设在香港的面向大众服装市场的制造商和零售商，它借用马狮公司（Marks & Spencer）的优质优价概念，以利米特公司的销售点信息采集计算机系统作为标杆，利用麦当劳公司的菜单方法来减少自己的产品结构。[24]

标杆过程包括哪些步骤？图表9—2阐明了标杆比较过程中一般运用的四个步骤。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com



图表 9—2　标杆比较的步骤

资料来源：Based on Y. K. Shetty, "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance," *Long Range Planning*. February 1993, p. 42.

分配资源的技术

正如我们在第 7 章中指出的，一旦组织确立了它的目标，计划工作的一个重要方面就是关注实现目标的手段，即决定怎么实现目标。在管理者能够组织和引导目标的实现过程之前，他们必须拥有资源。**资源**（resources）是一个组织的资产，它包括财务资源、物质资源、人力资源、无形资产。怎么有效地配置这些资源，以满足组织目标的要求，这就是我们要在本章中考察的问题。管理者可以从大量分配资源的技术中进行选择（这些技术在会计、财务、人力资源管理和运营管理等课程中都有涉及），在这里我们将讨论四种技术，即预算、排程、盈亏平衡分析和线性规划。

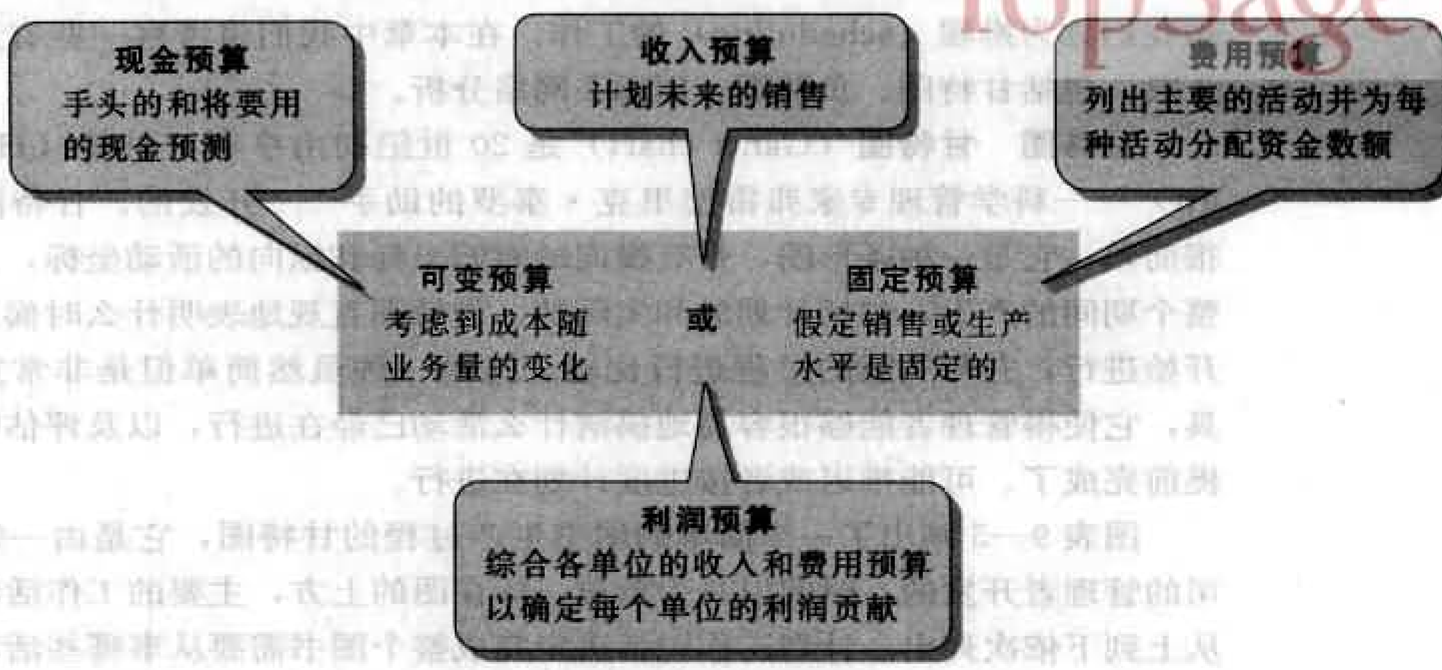
预算

我们中大多数人都有一些关于预算的经验，虽然可能是非常有限的。在我们还很小的时候，可能就已经知道，除非我们仔细地安排自己的"收入"，否则一周的零花钱可能半周就花完了。

预算（budget）是一种数字性的计划，用以对特定的活动分配资源。管理者通常要为收入、费用和大规模资本支出（如设备）制定预算。预算有时还被用来改进时间、空间和材料的利用，这种类型的预算通常使用的是非金额的数字，如人工小时、能力利用率，或者单位产量等，这些术语常被用于每天、每周或者每月活动的预算。图表 9—3 描述了管理者可能使用的不同类型的预算。

为什么预算这么流行？这恐怕是由于它适用于各种类型的组织以及组织中的各种活动。我们生活在一个几乎所有的事情都是用货币来表示的世界上，货币，如美元、比索、欧元、日元，通常是在一个国家内经常使用的度量单位，

www.TopSage.com



图表 9—3 预算的类型

资料来源：Based on R. S. Russell and B. W. Taylor Ⅲ, *Production and Operations Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 287.

在各种不同的部门，如制造、信息系统或者组织的各个层次上，应用货币化的预算看来是唯一可行的。预算是几乎所有的管理者都要使用的一种计划技术，无论这些管理者处于组织的哪一个层次。它是一种重要的管理活动，因为它强制性地在整个组织范围推行财务的纪律和结构。（回顾我们的开篇专栏中，预算编制对圣迭戈动物园所发挥的作用。）但是许多管理者不喜欢制定预算，因为他们感到这个过程太浪费时间，不灵活，缺乏效率和效果。[25]那么怎么改进预算过程呢？图表 9—4 提供了一些建议，像得州仪器、宜家、Hendrick Motorsports、沃尔沃、Svenska Handelsbanken 这样的组织，就采用了其中的一些建议来改进它们的预算过程。

- 合作与交流。
- 保持灵活性。
- 是目标驱动预算，而不是预算驱动目标。
- 在整个组织范围内协调预算。
- 在适当的条件下应用预算/计划软件。
- 记住，预算只是一种工具。
- 记住，利润来自机智的管理，而不是因为用预算框住了它们。

图表 9—4 改进预算的建议

□ 排程

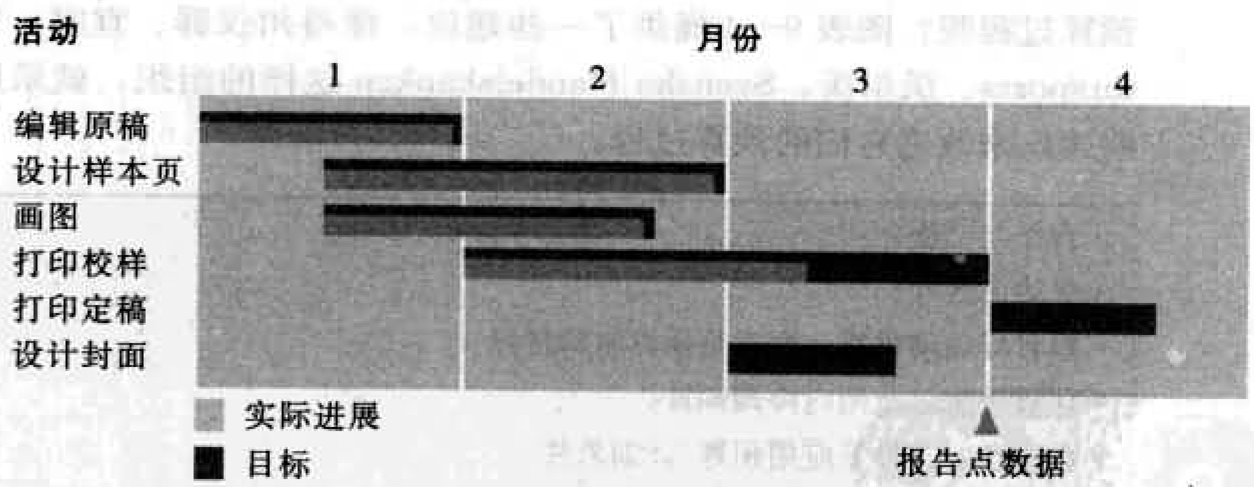
安（Ann）是圣弗朗西斯科一家捷运公司的管理者。每周，她都要决定雇员的工作时间和每个员工的工作区域。如果你抽出几天时间来观察领班或者部门管理者，你会发现他们在定期地制定详细的资源分配计划，比如从事什么活

www.TopSage.com

动，哪些订单需要完成，谁来完成，什么时间完成，等等。这些管理者就是在做我们称为**排程**（scheduling）的工作。在本章中我们将考察一些有用的排程工具，包括甘特图、负荷图、PERT网络分析。

甘特图 **甘特图**（Gantt chart）是20世纪初由亨利·甘特（Henry Gantt）——科学管理专家弗雷德里克·泰罗的助手——开发的。甘特图的概念很简单，它是一种条形图，带有横向的时间坐标和纵向的活动坐标，条形表示整个期间的产出，包括计划的和实际的。甘特图直观地表明什么时候任务应该开始进行，并与实际的过程进行比较。这是一种虽然简单但是非常重要的工具，它使得管理者能够很容易地搞清什么活动已经在进行，以及评估哪些活动提前完成了、可能推迟或者按进度计划在进行。

图表9—5画出了一个简单的图书生产过程的甘特图，它是由一家出版公司的管理者开发的，时间以月为单位，标在图的上方，主要的工作活动在左边从上到下依次列出。计划工作包括决定完成整个图书需要从事哪些活动，这些活动的次序是什么，以及每种活动应该在什么时间开始和结束。这里条形的长度对应着时间的框架，反映出计划的顺序，条形中暗色的部分代表实际的进展。甘特图可以作为一种控制工具，因为管理者可以从图上看到计划与实际的差异。在本例中，封面的设计和校样的打印都落后于进度计划，封面设计大约落后三周（截止到报告日期，图中相应一栏实际进展显示为零，也就是说，工作没有什么实际进展），校样的打印大约落后两周（截止到报告日期，图中相应一栏实际进展显示的时间大概是六周，而目标时间是两个月，也就是说，这项工作完成了目标）。给出这些信息，管理者或许需要采取一些行动来弥补损失的时间，从而确保在未来不再发生延迟。同时管理者还可以预期，如果不采取任何措施，图书至少要比计划推迟两周出版。



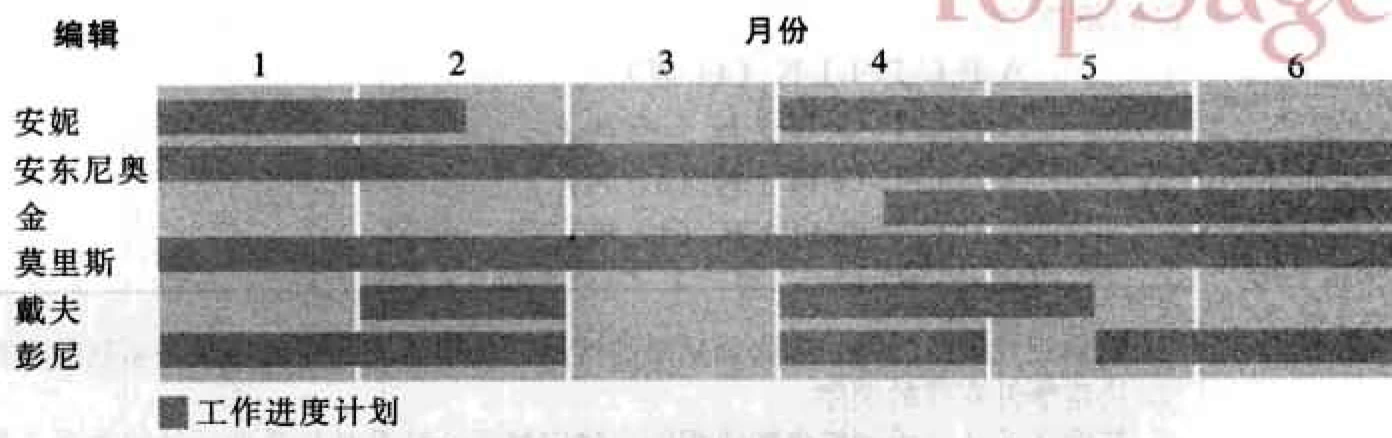
图表9—5 甘特图

负荷图 **负荷图**（load chart）是一种改进的甘特图，它不是在纵轴上列出活动，而是列出全部部门或特定的资源。这种安排使管理者可以计划和控制能力的利用，换言之，负荷图是对各工作区的能力进行排程。

例如，图表9—6给出了一个包含六个生产编辑的负荷图，他们在同一家出版公司工作，每个编辑都负责生产和设计几本图书。通过考察负荷图，执行编辑管理着其他的六个生产编辑，他可以看到谁有空闲时间来从事其他图书的编辑工作。如果每个人的日程安排都是满负荷的，执行编辑可能会决定不再接受新的项目，或者接受新的项目但推迟已经在进行的某个项目，或者是安排编

www.TopSage.com

TopSage.com



图表 9—6　负荷图

辑加班，还可能是雇用新的生产编辑。从图表 9—6 中可以看出，只有安东尼奥和莫里斯在未来六个月中的任务是饱满的，其他编辑都有某种程度的空闲时间，可以接受新的项目或者是支援其他编辑的工作。

PERT 网络分析　如果活动的数量较少且相互独立，甘特图和负荷图就是很有用的。但是，如果管理者要计划一个大型项目，比如部门重整、重组、实施成本削减计划或者开发新产品，那就要求协调来自市场、制造和产品设计部门的输入，这样的计划要协调成百甚至上千的活动。其中一些活动必须同时进行，另一些活动只有在它的紧前活动完成以后才能开始。例如，我们要建造一座楼房，显然在没有打好地基之前是不能够砌墙的。那么管理者怎么对复杂的项目进行排序？这就要用到计划评审技术（the program evaluation and review technique，PERT），这种方法非常适用于复杂项目的进度计划。

PERT 网络（PERT network）是一种流程型的图形，它描述了项目活动的顺序和时间，有时还加入相应的成本数据。运用 PERT 网络，管理者必须想清楚都有哪些要做的事情，决定每个事件之间的相互依赖关系以及识别潜在的问题点，PERT 还使得比较不同的活动在时间和成本方面的效果变得相对容易，因此，PERT 使得管理者能够监控项目的进度，识别可能的瓶颈，必要时调动资源使项目按计划进行。

要理解如何构造 PERT 网络，你需要掌握四个术语：**事件**（events），它是一个节点，代表了主要活动的完成；**活动**（activities），代表了从一个事件到另一个事件的进展，它需要花费时间和耗费资源；**松弛时间**（slack time），是单个活动在不影响整个项目完工期的前提下可能被推迟完成的最大时间；**关键路径**（critical path），是 PERT 网络图中占用时间最长的一系列相互衔接的事件，处于关键路径上的事件，其完成时间的任何延迟都将推迟整个项目的完成，换言之，关键路径上活动的松弛时间为零。

开发一个 PERT 网络，要求管理者识别完成项目所需的所有关键活动，按照发生的次序排列它们，估计每项活动的完成时间。图表 9—7 说明了这个过程的步骤。

绝大多数 PERT 项目都是复杂的和包含大量活动的，这种复杂的计算可以利用专门的 PERT 软件来进行，让我们通过一个简单的例子来看看 PERT 网络技术的机理。假定你是一个建筑公司的领班，负责管理一座办公楼的建造，因为时间就是金钱，所以你必须决定完成这座办公楼需要多长时间。你已经确定了具体的活动和事件，图表 9—8 描述了建筑项目中的主要事件，以及你对每项活动期望时间的估计。图表 9—9 描述了相应的 PERT 网络，图中的

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

数据是基于图表 9—8 的数据。你现在可以计算每一条活动路线的时间长度了，它们依次为：

A-B-C-D-I-J-K（44 周）
A-B-C-D-G-H-J-K（50 周）
A-B-C-E-G-H-J-K（47 周）
A-B-C-F-G-H-J-K（47 周）

1. 识别完成项目的每一项必须从事的活动。每项活动的完成导致一系列的事件或结果。
2. 决定事件完成的顺序。
3. 描绘活动从开始到结束的流程图，确定每项活动及其与其他活动的关系。用圆圈表示事件，用箭线表示活动。这一步的结果就是称为 PERT 网络的流程图。
4. 计算完成每项活动的时间估计。这是对下述活动时间参数的加权平均：最佳时间估计（t_0），活动在理想条件下的持续时间；最大可能时间估计（t_m），正常条件下活动的持续时间；悲观时间估计（t_p），在最坏可能的条件下活动的持续时间。然后按照下列公式计算期望的活动时间（t_e）：

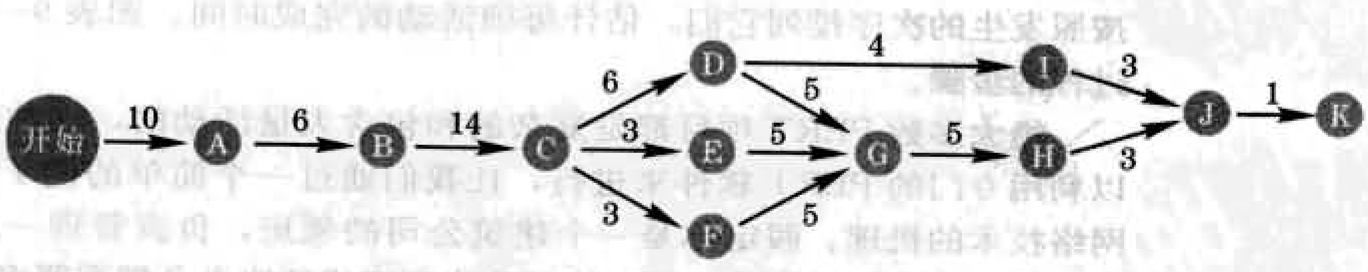
$$t_e=\frac{t_0+4t_m+t_p}{6}$$

5. 利用包含每项活动的时间估计的网络图，决定每项活动及整个项目开始和结束日期的进度计划。在关键路径上的任何延迟都要引起密切关注，因为它可能导致整个项目的延迟。

图表 9—7 开发 PERT 网络的步骤

事件	描述	期望时间（周）	紧前活动
A	批准设计和得到开工许可	10	—
B	挖地下车库	6	A
C	搭脚手架和外墙板	14	B
D	砌墙	6	C
E	安装窗户	3	C
F	吊装屋顶	3	C
G	内部布线	5	D，E，F
H	安装电梯	5	G
I	铺地板	4	D
J	上门和内部装修	3	I，H
K	与大楼物业管理办理移交	1	J

图表 9—8 建造办公楼的 PERT 网络



图表 9—9 建造办公楼的 PERT 网络

www.TopSage.com

你的 PERT 网络表明，如果每项活动都按照计划进行，则整个项目的完成时间为 50 周，沿着项目的关键路径（最长的一系列活动）A-B-C-D-G-H-J-K，把关键路径上各项活动的时间加起来，就可以得到这一结果。你知道关键路径上任何事件完成时间的延迟都会推迟整个项目的完成时间（也就是说，关键路径上的事件没有松弛时间）。对于铺地板这项事件（事件 I），如果花费了 6 周时间而不是 4 周时间，对于最后的完工日期没有什么影响，为什么？因为这个事件不处在关键路径上。但是如果花费 7 周而不是 6 周时间挖地下车库（事件 B），就会使整个项目的完工时间推迟。正是这种不同的影响，使得项目管理者在项目实施过程中需要不断重新回到进度计划上。如果管理者需要缩短 50 周的项目完成时间，他就需要关注关键路径上的活动，看看它们能不能完成得更快一些。管理者怎么做到这一点呢？他可以看看，能否从其他的具有松弛时间的非关键路径活动中，抽调资源来支持关键路径上的活动。

□ 盈亏平衡分析

Glory 食品公司的管理者希望知道需要销售多少单位的新型蔬菜罐头才能够使之达到盈亏平衡，即在哪一点上全部收入正好弥补全部成本。**盈亏平衡分析**（breakeven analysis）是一种广泛应用的资源分配技术，它可以帮助管理者确定盈亏平衡点。[26]

盈亏平衡分析的计算很简单，但是它对管理者却很有价值，因为它指出了收入、成本和利润之间的关系。为了计算盈亏平衡点（*BE*），管理者需要知道，产品的单位价格（*P*）、单位可变成本（*VC*），以及全部固定成本（*TFC*）。当一个组织的全部收入恰好等于全部成本时就达到了盈亏平衡。全部成本包含两个部分：固定成本和可变成本，固定成本是指不随销售量变化而变化的成本，如保险费、租金和财产税等；可变成本是与产出成比例的成本，包括原材料成本、劳动力成本和能源成本。

盈亏平衡点可以借助图形方法来计算，或者采用下述公式来计算：

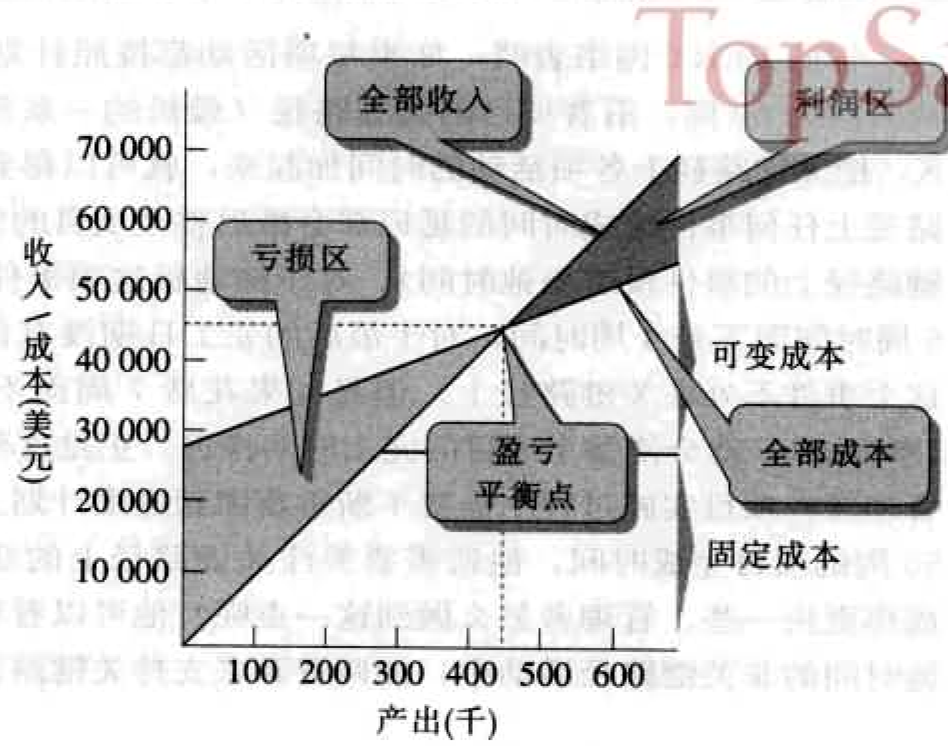
$$BE=\frac{TFC}{P-VC}$$

这个公式告诉我们：（1）当以超过全部单位可变成本的价格销售产品时，在盈亏平衡点上全部收入等于全部成本。（2）销售价格与可变成本的差异乘以销售的单位数等于固定成本。让我们通过一个例子进一步考察这个计算过程。

假定兰迪冲印服务公司冲印每张照片的收费是 0.1 美元，如果公司的固定成本是每年27 000美元，冲印每张照片的可变成本是 0.04 美元，则兰迪公司能够计算出它的盈亏平衡点是 27 000/（0.1－0.04）＝45 万张照片，或者当年收入达到45 000美元时（45 万张照片×0.1 美元）实现盈亏平衡。这种关系显示在图表 9—10 中。

作为一种计算工具，盈亏平衡分析能够帮助兰迪公司设立它的销售目标。例如，公司可能会先决定它所希望的利润，然后计算达到这样的利润需要多高的销售水平。盈亏平衡分析还可以告诉兰迪公司，如果它目前处于经营亏损状态，需要增加多少销售量才能达到盈亏平衡，或者，如果它处在盈利的状态下，能够损失多少销售量而不至于低于盈亏平衡点。

www.TopSage.com



图表 9—10　盈亏平衡分析

□线性规划

玛丽亚·桑切斯（Maria Sanchez）管理着一家生产两种桂花香味的家用芳香产品的工厂，一种产品是蜡烛，另一种产品是成盒的香味木片。生意的状况不错，她能够将生产出的产品全部卖掉。她所面临的问题是，成盒的香味木片和蜡烛是在同一个制造部门中进行生产的，每一种产品应该生产多少才能使利润最大化。玛丽亚可以用**线性规划**（linear programming）来解决她的资源分配问题。

虽然线性规划能够解决上述问题，但是它不能用于解决所有的资源分配问题，因为它要求资源必须是有限的，产出的目标必须是产出的最优化，必须存在将资源组合起来以创造产出的多种可供选择的组合，以及变量之间存在线性关系（一个变量的变化必须引起其他变量成比例的变化）。[27] 对于玛丽亚的企业来说，最后一个条件是满足的，也就是说，用两倍的原材料和工时可以生产两个单位的家用芳香产品。

线性规划能够解决什么类型的问题呢？它能够解决一类相当广泛的资源分配问题，包括选择运费最低的运输路线；将有限的广告预算分配给不同的产品品牌；将人员在不同的项目之间最佳地配置，在有限的资源下如何确定最佳的产品组合。让我们回到玛丽亚的问题上，看看线性规划能否帮助她解决这个问题。幸运的是，她的问题相对简单，因此我们可以通过手工计算很快地解决它，而对于复杂的线性规划问题，有专门设计的计算机程序用于求解最佳方案。

首先，我们需要建立玛丽亚的问题的条件，玛丽亚的香味木片每盒的边际利润是 10 美元，芳香蜡烛的边际利润是 18 美元，从而玛丽亚能够根据这些数据建立她的目标函数，使利润 $=10P+18S$ 最大化。这里 P 是香味木片的盒数，S 是芳香蜡烛的数量，目标函数是一个简单的代数方程，可以据此估计各种拟议中的备择方案的结果。此外，玛丽亚知道每一种芳香产品在每一个部门

www.TopSage.com

的生产花费的时间，以及每个部门每月的产能（制造部门的产能是1 200小时，装配部门的产能是 900 小时）（见图表 9—11）。这里，生产能力的数量是作为约束条件。现在玛丽亚能够建立她的约束方程了：

$$2P+4S\leqslant 1\,200$$

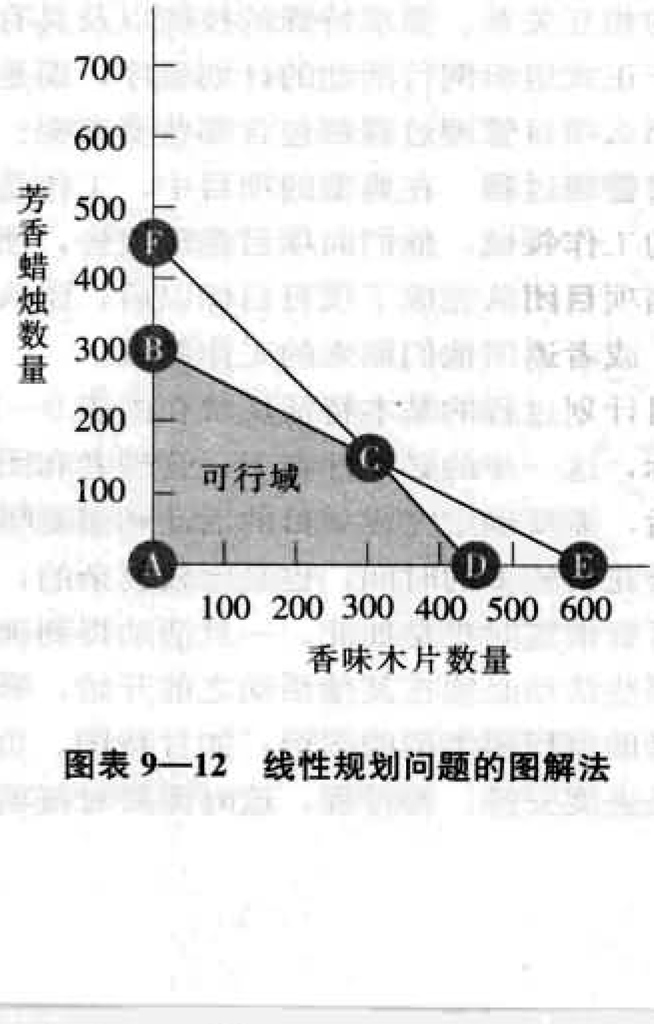
$$2P+2S\leqslant 900$$

当然，玛丽亚还应当加入 $P\geqslant 0$ 和 $S\geqslant 0$ 的约束条件，因为每一种芳香产品的产量都不能小于 0。

单位产品工时要求			
部门	香味木片（小时/盒）	芳香蜡烛（小时/支）	月生产能力（小时）
制造部门	2	4	1 200
装配部门	2	2	900
单位利润（美元）	10	18	

图表 9—11　芳香产品的生产数据

玛丽亚用图解方法来求解（见图表 9—12）。其中深色的区域代表选择，它不能超过每个部门的最大能力。这意味着什么？让我们首先看看制造约束曲线 BE。我们知道全部制造能力是1 200小时，因此如果玛丽亚决定全部生产香味木片，她能够达到的最大产量是 600 个单位（1 200 小时÷2 小时，后者是生产一盒的时间）。如果她决定全部生产芳香蜡烛，她最多能生产 300 个单位（1 200 小时÷4 小时，后者是生产单位芳香蜡烛的时间）。玛丽亚面对的其他约束条件是装配能力，以直线 DF 来表示。如果玛丽亚决定全部生产香味木片，她最多可以生产装配 450 个单位（900 小时产能÷2 小时，后者是单位装配时间）。同样地，如果玛丽亚决定全部生产芳香蜡烛，她最多可以生产装配 450 支，因为芳香蜡烛的单位装配时间也是 2 小时。产能的约束给出了玛丽亚可选择方案的可行域，她的最优资源分配方案定义在可行域的某个角上。点 C



图表 9—12　线性规划问题的图解法

TopSage.com
www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

提供了满足约束条件的最大利润的方案。我们是怎么知道的呢？在点 A 利润是 0（什么都不生产），在点 B 利润是5 400美元（300 支芳香蜡烛×每支 18 美元的利润＋0 盒香味木片的利润＝5 400美元），在点 D 利润是4 500美元（450 盒香味木片×每盒 10 美元的利润＋0 支芳香蜡烛的利润＝4 500美元）。但是在点 C，利润是5 700美元（150 支芳香蜡烛×每支 18 美元的利润＋300 盒香味木片×每盒 10 美元的利润＝5 700美元）。

当前的计划技术

Wi-fi 的应用，禽流感的蔓延，定向音频技术的开发，生化的袭击，对通货膨胀/通货紧缩的担忧，四级或五级飓风的来袭，竞争的变化，我们面对的是动态、复杂的环境。今天的管理者面对着在动态和复杂的环境下进行计划的挑战，有两种计划技术适合于这种类型的环境，它们是项目管理和脚本计划。这两种技术都强调柔性，在组织所处的上述环境下，它们对制定更有效的计划来说是非常重要的。

□ 项目管理

不同类型的组织，像戴姆勒-克莱斯勒和波音这样的制造商以及 Plumtree 和微软这样的软件公司，都在它们的工作中应用项目。**项目**（project）是一次性的一组活动，它具有确定的开始时间和结束时间。[28]项目因规模和范围而不同，从航天飞机发射到妇女联合会的节日聚会，都属于项目。**项目管理**（project management）是使项目活动按时间进行、不突破预算和符合规范的一种管理活动。[29]

越来越多的组织运用项目管理，因为这种方法更适合柔性和迅速响应市场机会的要求。当组织实施的项目具有独特性、有具体的截止日期、任务之间包含复杂的相互关系、要求特殊的技能以及具有临时的性质时，项目通常不能照搬适用于正式组织例行活动的计划程序，而是要用项目管理来有效地实现项目目标。那么项目管理过程都包含哪些要素呢？

项目管理过程 在典型的项目中，工作是由项目团队实施的，团队成员来自各自的工作领域，他们向项目经理报告，项目经理协调各个部门参与项目的活动。当项目团队完成了项目目标以后，团队就解散，团队成员又转移到其他项目上，或者返回他们原来的工作领域。

项目计划过程的基本特征反映在图表 9—13 中。过程开始于清晰的定义项目的目标，这一步的必要性在于，管理者和团队成员需要清楚组织对他们的期望。然后，需要确定完成项目的活动和需要哪些材料、人力和其他资源，这一步可能要花费较多的时间，也是比较复杂的，特别是当项目是独特的和没有历史经验可资借鉴时更是如此。一旦活动得到确认，进一步需要决定活动的完成顺序，哪些活动必须在其他活动之前开始，哪些活动可以同时进行。这一步通常可以借助流程图类型的图形，如甘特图、负荷图和 PERT 网络来辅助进行。下一步是进度安排，即排程，这时需要对每项活动的时间进行估计，并将这些

www.TopSage.com

TopSage.com

时间参数用于编制整个项目的进度计划和完成日期。接下来是将项目进度计划与目标进行比较，作出必要的调整，如果项目完成时间太长，管理者可能需要在关键活动上分派更多的资源，以使它们更快完成。

定义目标	—	确定活动和资源	—	排序	—	估计活动时间	—	决定项目完成日期	—	与目标比较	—	决定附加的资源要求

图表 9—13 项目计划过程

资料来源：Based on R. S. Russell and B. W. Taylor Ⅲ, *Production and Operations Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 287.

今天，项目管理过程可以在线实施，因为有大量基于互联网的项目合作软件包可资利用。这些软件包包括了项目的记账和评估、项目的进度安排、机器故障与缺陷的追踪等各个方面。[30]

项目管理者的角色 项目的临时性使得对项目的管理不同于管理生产线或者记流水账，正因为这样，在J. B. Hunt运输服务公司（J. B. Hunt Transportation Services），项目管理的负责人菲尔·金迪（Phil Kindy）才对项目经理的技术和人际技能进行培训，使他们知道如何有效地管理一个项目。[31]

即使拥有复杂的、计算机化的和在线的排程程序，以及其他的项目管理工具，项目管理者的角色仍然具有挑战性，因为他所管理的人员同时还隶属于其原来的部门。项目管理者唯一的影响力是他的沟通技能和说服力。更糟糕的情况是团队成员很少只属于一个项目，他们通常属于两个甚至更多的项目，因此项目管理者的一个重要的任务，就是如何使项目成员把精力集中在他所管理的特定项目上。

成为一名管理者

√养成阅读一般新闻和商业期刊的习惯。注意发生的事件、趋势和变化。

√在完成课堂作业时，通过使用有关不同公司的公共信息以获取竞争对手的情报。

√上课学习线性规划和预测技术。

√把预算编制应用到个人生活当中。

√当需要对课堂作业的完成进行计划和管理时，尝试使用不同的排程工具。

□ 脚本计划

20世纪90年代，高露洁棕榄公司的业务发展得相当不错，以至于CEO鲁本·马克担心有些地方是不是“可能出错了”。他安装了预警系统，以便在公司陷入毁灭性的危机之前发现问题。例如，一个有红色标记的报告向马克发出警告：印度拜迪的官员遇到了工厂如何处理废水的问题。马克对此作出回应：迅速派遣一支工程团队对其进行调查，防止发生潜在的问题。[32]

我们已经知道，今天的管理者监控和评估外部环境趋势的变化有多么重

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要。当评估环境时，他们很可能会揭示出可能影响组织当前和未来运营的问题和因素，由于所有的问题和因素并不具有同等的重要性，因此通常需要聚焦在有限的、最重要的一组问题和因素上，并在此基础上开发出基于脚本的方案。

脚本（scenario）是对未来可能是什么样的一种一贯的观点。开发脚本可以看成是制定一种权变计划，即某些事件一旦发生，就采取相应的行动。例如，如果环境扫描揭示出美国国会对提高国家最低工资的兴趣日益增加，赛百味（Subway）的管理者就会建立多个脚本，以评估这种行动可能的结果。比如，最低工资一旦提高到每小时 8 美元，它会对公司的人工成本产生什么影响？如果提高到每小时 9 美元，又会怎么样？这种变化对整个餐饮连锁企业的净利润会产生什么影响？竞争对手会作出什么反应？不同的假设导致不同的结果，脚本计划的目的不是试图预测未来，而是要通过在不同的特定条件下演示可能的潜在状况来降低不确定性。[33] 例如，赛百味就针对最低工资问题，从最乐观到最悲观的情况开发了一套脚本，在此基础上准备实施相应的战略，以保持竞争优势。一位从事脚本计划的专家指出："正是制定脚本的过程，使得公司经理们重新思考和搞清企业环境的本质，而且是以与他们以前不同的方式来实现的。"[34]

虽然脚本计划对于可预见的事件来说是很有用的，但是要预测随机事件是很困难的，真正的随机事件或失常的事件实际是不可预测的。例如，2006 年 3 月 12 号，密苏里州西南部遭遇了极具破坏力的龙卷风，这种情况是能够预料到的。而且，风暴后实施的灾难恢复计划也是有效的，因为这种情况过去曾发生过。所以，计划好如何对此作出反应后，人们也知道应该做什么。但是，计划的挑战来自那些完全是随机和不可预料的事件。例如，纽约和华盛顿的"9·11"恐怖袭击事件是随机和不可预料的，这对许多组织而言绝对是一个打击。此时，计划没有什么用，因为没有人能够预见到这种情况。尽管管理者预见和处理这种随机事件是很困难的，但是他们不愿意处于完全束手无策的状态，图表 9—14 列出了一些在预防意外事件方面的建议。风险专家提供了相当重要的一个建议，即在适当的地方安装一个预警系统。（相似的方法是太平洋和阿拉斯加的海啸预警系统，它可以提醒官员注意具有潜在危险性的海啸，这样他们就有充分的时间采取行动。）组织的预警指示装置能使管理者提前注意到潜在的问题和变化，就像鲁本·马克在高露洁棕榄公司中所做的那样，所以，他们也能采取适当的行动。

- 识别潜在的意外事件。
- 确定这些事件的任何可能的早期指标。
- 设立信息收集系统识别早期指标。
- 事先制定出适当的应对措施（计划）以备这些意外事件的发生。

图表 9—14 防备意外事件

资料来源：S. Caudron, "Frontview Mirror," *Business Finance*, December 1999, pp. 24-30.

计划工具和技术可以帮助管理者更有信心地面对未来，但是应当记住，所有我们在本章中描述的技术只不过是工具，它们决不能代替管理者运用所获得

www.TopSage.com

TopSage.com

的信息开发有效计划的技能和能力。

管理者对“管理者困境”的回应

鲍勃·巴格（Bob Bagga）
BizExchange 的 CEO，西雅图，华盛顿州

葆拉应当获得员工的认可。她已经获得了一次成功，并在新城疫病毒爆发的时候证明了预算编制对组织的贡献。因为她进行了恰当的预算编制和计划过程，所以她能够成功地避免这个潜在的灾难和对财务利润的影响。我的建议如下：

- 与科学家和动物饲养员一同回顾她所进行的预算编制过程。
- 用新城疫病毒的例子来说明应当如何进行计划、预算编制和重新预测，以及当危机出现时应如何应付危机。
- 清楚地说明这个过程的结果和好处。获得大家的认可。
- 鼓励科学家和动物饲养员反馈信息，并开诚布公地进行交流，以了解可能需要改变的地方及可以应用到具体部门的特殊情况。
- 通过对话，邀请科学家亲自参与这个过程的实施，并就组织目前的相关情况与他们进行交流。
- 通过向他们讲述科学家和动物饲养员先前的经历，说明预算编制和计划过程的好处。向他们展示（最好是能让他们自己得出这个结论）：如果进行了适当的预算编制和计划过程，结果会有很大的不同。
- 使他们自己进行预算编制。虽然我不清楚现在科学家和动物饲养员有多大的自主权，但是我确信，如果得到适当的实施，预算编制和计划过程将会赋予他们更多的自主权、创造力和创新力。也许，他们能尝试新的方法，进行创新。
- 使他们对预算负责，并把报酬与预算绩效联系起来，如达到或超过目标的季度和/或年度奖金。

思考题

1. 为一些可能从来不会发生的情况开发一套复杂的脚本是浪费时间和资源，你是否同意这种说法？解释你的理由。
2. 直觉和创造性是否与定量计划工具和技术有关？请说明。
3. 《华尔街日报》和其他的商业期刊经常登载一些公司的报告，这些公司没有达到它们预测的销售或利润目标，公司没有达到它们的预测目标可能是由什么原因引起的？你对改进预测的有效性有什么建议？
4. 管理一个项目与管理一个部门或其他结构化的工作领域在方式上有什么不同？在哪些方面是相同的？
5. “人们可以用统计方法来证明他们想证明的一切。”你怎么看这种观点？它对管理者意味着什么？

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

6. 即使预测未来是艰难的，这也阻止不了公司的前进步伐。管理者如何降低未来发展的难度？他们能做到吗？为什么？

7. 以下情况可能会有什么预警征兆：(a) 一个新的竞争对手进入你的市场；(b) 一名员工罢工；(c) 一项能改变你的产品需求的新技术诞生。

□ 案例应用

传统工具和技术的新发展

安德鲁·E·弗里德曼（Andrew E. Friedman）是美国最受喜爱的消遣活动——传统的棒球运动的一名新式管理者。作为 Tampa Bay Devil Rays（他之前在公司担任负责棒球业务活动的执行副总裁）的总经理，弗里德曼负责指导和监督队伍总体的棒球业务活动。他用自己的方式来改进队伍的绩效和评价——依靠金融模型和数据的挖掘。在 2006 赛季，《体育画报》（*Sports Illustrated*）把这支队伍评为前 30 个 MLB（主要棒球联盟）的第 24 位。从运动员的薪酬来说，3 500 万美元的工资总额只是联盟的底层水平。但是，弗里德曼用他自己的数字方法来评估队伍的价值，并帮助队伍认识到它的最大潜能。

弗里德曼拥有新奥尔良的杜兰大学（New Orleans Tulane）的金融和管理学位，他知道如何进行商业的运作。在加入 Devil Rays 成为发展棒球业务的负责人之前，弗里德曼在华尔街工作了五年。弗里德曼曾在杜兰的棒球队参加过比赛，直到因伤退出，所以他对这项运动一点也不陌生。但是，在棒球运动中，对运动员能力评估、团队价值和合同谈判的定量统计方法并不是开展业务所通常使用的方法。这就是为什么弗里德曼不关心公司的工资总额处于主要棒球联盟底层的原因，因为他在华尔街曾使用过的、建立在估值技术基础上的评估方法估算了 Devil Rays 的工作总额，结果其真实价值接近于 5 000 万美元。

弗里德曼也用定量方法来进行运动员的交换。他说："我完全是由市场驱动的。我爱运动员们，而且我可以以低于运动员自身价值的薪酬签下他们。在这项运动中，价值与价格的不对称可以使我们从中获利。"最近，弗里德曼、队伍所有者斯图尔特·斯滕伯格（Stuart Sternberg）和队长马特·西尔弗曼（Matt Silverman）在进行他们第一桩大宗交易时将定量统计的能力评估理念付诸了实践，"用他们有众多明星的 Danys Baez 交换了洛杉矶道奇队（Los Angeles Dodgers）的两个未经考验的先发棒球投手——埃德温·杰克逊（Edwin Jackson）和查克·蒂法尼（Chuck Tiffany）"。这三个人打赌，这两人有望成为顶级的先发棒球投手——"可能是当今棒球运动中最难以置信的，但是它受到高度的重视"。尽管强调了统计方法和定量分析，Devil Rays 的管理团队也知道，"它不能替代老式的侦察和能力评估方法，这也是它所要加强的地方"。

尽管传统的工具和技术有了新的发展，但是电脑、黑莓系统（Blackberrys）和经济模型不能也不会解决所有的问题。但是，正如其所有者所说，工具和技术有望帮助组织达到它的最大潜能。

www.TopSage.com

TopSage.com

[讨论问题]

1. 弗里德曼在指导和监督团队的业务时，什么样的工具和技术会对他有帮助？具体说明。

2. 在棒球运动中，评估运动员潜力和表现的传统方法包括观察其在不同环境下的比赛（侦察运动员），而团队中大多数管理人员没有商业背景，你如何克服"传统主义者"对使用定量工具和技术的疑惑？

3. 弗里德曼可能有哪些方法来评估他的定量工具是否有效？具体说明。

资料来源：Information from team Web site, tampabay. devilrays. mlb. com, April 7, 2006; S. Kirchhoff, "Batter Up! Sports Economics Hits Field," *USA Today*, July 27, 2006, pp. 1B+; L. Thomas, Jr., "Case study: Fix a Baseball Team," *New York Times Online*, www. nytimes. com, April 2, 2006; and A. Tillin, "Paul Podesta: The Stats Wonk Who Runs a Pro Sports Team," *Business 2.0*, November 2004, p. 103.

[注释]

[1] Information from organization's Web site, www.sandiegozoo.org, February 24, 2006; and T. Reason, "Budgeting in the Real World," *CFO*, July 2005, pp. 42–48.

[2] J. Trotsky, "The Futurists," *US News & World Report*, April 19, 2004, pp. EE4–EE6.

[3] F. Vogelstein, "Search and Destroy," *Fortune*, May 2, 2005, pp. 73–82.

[4] V. K. Garg, B. A. Walters, and R. L. Priem, "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance," *Strategic Management Journal*, August 2003, pp. 725–744; C. G. Wagner, "Top 10 Reasons to Watch Trends," *The Futurist*, March–April 2002, pp. 68–69; K. Kumar, R. Subramanian, and K. Strandholm, "Competitive Strategy, Environmental Scanning and Performance: A Context Specific Analysis of Their Relationship," *International Journal of Commerce and Management*, Spring 2001, pp. 1–18; D. S. Elkenov, "Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior," *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997, pp. 287–302; B. K. Boyd and J. Fulk, "Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model," *Journal of Management*, vol. 22 (1), 1996, pp. 1–21; R. Subramanian, N. Fernandes, and E. Harper, "Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance," *Management International Review*, July 1993, pp. 271–286; E. H. Burack and N. J. Mathys, "Environmental Scanning Improves Strategic Planning," *Personnel Administrator*, April 1989, pp. 82–87; L. M. Fuld, *Monitoring the Competition* (New York: John Wiley & Sons, 1988); and S. C. Jain, "Environmental Scanning in U.S. Corporations," *Long Range Planning*, April 1984, pp. 117–128.

[5] J. Barnett, "Can a '50s Icon Do It Again?" *Newsweek*, March 20, 2006, p. E20; L. Grant, "Party Time: Home Events See Sales," *USA Today*, October 5, 2005, p. 4B; R. Brooks, "Sealing Their Fate," *Wall Street Journal*, February 18, 2004, pp. A1+; and T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management*, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 52–53.

[6] "Know Your Enemy," *Business 2.0*, June 2004, p. 89; K. Girard, "Snooping on a Shoestring," *Business 2.0*, May 2003, pp. 64–66; D. Kinard, "Raising Your Competitive IQ: The Payoff of Paying Attention to Potential Competitors," *Association Management*, February 2003, pp. 40–44; K. Western, "Ethical Spying," *Business Ethics*, September–October 1995, pp. 22–23; J. P. Herring, "The Role of Intelligence in Formulating Strategy," *Journal of Business Strategy*, September–October 1992, pp. 54–60; L. Fuld, "A Recipe for Business Intelligence," *Journal of Business Strategy*, January–February 1991, pp. 12–17; and B. Gilad, "The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1989, pp. 29–35;

[7] C. Davis, "Get Smart," *Executive Edge*, October/November 1999, pp. 46–50.

[8] B. Ettore, "Managing Competitive Intelligence," *Management Review*, October 1995, pp. 15–19.

[9] A. Serwer, "P&G's Covert Operation," *Fortune*, September 17, 2001, pp. 42–44.

[10] B. Rosner, "HR Should Get a Clue: Corporate Spying Is Real," *Workforce*, April 2001, pp. 72–75.

[11] Western, "Ethical Spying."

[12] W. H. Davidson, "The Role of Global Scanning in Business Planning," *Organizational Dynamics*, Winter 1991, pp. 5–16.

[13] T. Smart, "Air Supply," *US News & World Report*, February 28, 2005, p. EE10.

[14] "Is Supply Chain Collaboration Really Happening?" *ERI Journal*, www.eri.com, January/February 2006; L. Denend and H. Lee, "West Marine: Driving Growth Through Shipshape Supply Chain Management, A Case Study" *Stanford Graduate School of Business*, www.vics.org, April 7, 2005; N. Nix, A. G. Zacharia, R. F. Lusch, W. R. Bridges, and A. Thomas, "Keys to Effective Supply Chain Collaboration: A Special Report from the Collaborative Practices Research Program," *Neeley School of Business, Texas Christian University*, www.vics.org, November 15, 2004;

www.TopSage.com

TopSage.com 大家网

Collaborative, Planning, Forecasting, and Replenishment Committee Web site, www.cpfr.org, May 20, 2003; and J. W. Verity, "Clearing the Cobwebs from the Stockroom," *BusinessWeek*, October 21, 1996, p. 140.

[15] See T. Leahy, "Building Better Forecasts," *Business Finance*, December 1999, pp. 10–12; L. Lapide, "New Developments in Business Forecasting," *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, Summer 1999, pp. 13–14; F. Elikai and W. Hall Jr., "Managing and Improving the Forecasting Process," *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, Spring 1999, pp. 15–19; G. Hamel and C. K. Prahalad, "Competing for the Future," *Harvard Business Review*, July–August 1994, pp. 122–128; P. Schwartz, *The Art of the Long View* (New York: Doubleday/Currency, 1991); J. A. Fraser, "On Target," *Inc.*, April 1991, pp. 113–114; and A. B. Fisher, "Is Long-Range Planning Worth It?" *Fortune*, April 23, 1990, pp. 281–284.

[16] J. Goff, "Start with Demand," *CFO*, January 2005, pp. 53–57.

[17] L. Brannen, "Upfront: Global Planning Perspectives," *Business Finance*, March 2006, pp. 12+.

[18] R. Durand, "Predicting a Firm's Forecasting Ability: The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention," *Strategic Management Journal*, September 2003, pp. 821–838.

[19] T. Leahy, "Turning Managers into Forecasters," *Business Finance*, August 2002, pp. 37–40; Elikai and Hall, "Managing and Improving the Forecasting Process."; M. A. Giullian, M. D. Odom, and M. W. Totaro, "Developing Essential Skills for Success in the Business World: A Look at Forecasting," *Journal of Applied Business Research*, Summer 2000, pp. 51–65; and P. N. Pant and W. H. Starbuck, "Innocents in the Forest: Forecasting and Research Methods," *Journal of Management*, June 1990, pp. 433–460.

[20] T. Leahy, "Turning Managers into Forecasters."

[21] J. Hope, "Use a Rolling Forecast to Spot Trends," *Harvard Business School Working Knowledge*, hbswk.hbs.edu, March 13, 2006.

[22] This section is based on H. Johnson, "All in Favor Say Benchmark!" *Training*, August 2004, pp. 30–34; E. Krell, "Now Read This," *Business Finance*, May 2000, pp. 97–103; "E-Benchmarking: The Latest E-Trend," *CFO*, March 2000, p. 7; V. Prabhu, D. Yarrow, and G. Gordon-Hart, "Best Practice and Performance Within Northeast Manufacturing," *Total Quality Management*, January 2000, pp. 113–121; R. L. Ackoff, "The Trouble with Benchmarking," *Across the Board*, January 2000, p. 13; J. Martin, "Are You As Good As You Think You Are?" *Fortune*, September 30, 1996, pp. 142–152; S. Greengard, "Discover Best Practices," *Personnel Journal*, November 1995, pp. 62–73; Y. K. Shetty, "Benchmarking for Superior Performance," *Long Range Planning* 1 (April 1993), pp. 39–44; and G. H. Watson, "How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy," *Planning Review*, January–February 1993, pp. 12–15.

[23] "Newswatch," *CFO*, July 2002, p. 26.

[24] Benchmarking examples from the following: S. Carey, "Racing to Improve," *Wall Street Journal*, March 24, 2006, pp. B1+; D. Waller, "NASCAR: The Army's Unlikely Adviser," *Time*, July 4, 2005, p. 19; A. Taylor III, "Double Duty," *Fortune*, March 7, 2005, p. 108; M. A. Prospero, "In Indy's Pits, It's More Than Speed," *Fast Company*, August 2004, p. 26; P. Gogoi, "Thinking Outside the Cereal Box," *BusinessWeek*, July 28, 2003, pp. 74–75; "Benchmarkers Make Strange Bedfellows," *IW*, November 15, 1993, p. 8; G. Fuchsberg, "Here's Help in Finding Corporate Role Models," *Wall Street Journal*, June 1, 1993, p. B1; and A. Tanzer, "Studying at the Feet of the Masters," *Forbes*, May 10, 1993, pp. 43–44.

[25] E. Krell, "The Case Against Budgeting," *Business Finance*, July 2003, pp. 20–25; J. Hope and R. Fraser, "Who Needs Budgets?" *Harvard Business Review*, February 2003, pp. 108–115; T. Leahy, "The Top 10 Traps of Budgeting," *Business Finance*, November 2001, pp. 20–26; T. Leahy, "Necessary Evil," *Business Finance*, November 1999, pp. 41–45; J. Fanning, "Businesses Languishing in a Budget Comfort Zone?" *Management Accounting*, July/August 1999, p. 8; "Budgeting Processes: Inefficiency or Inadequate?" *Management Accounting*, February 1999, p. 5; A. Kennedy and D. Dugdale, "Getting the Most from Budgeting," *Management Accounting*, February 1999, pp. 22–24; G. J. Nolan, "The End of Traditional Budgeting," *Bank Accounting & Finance*, Summer 1998, pp. 29–36; and J. Mariotti, "Surviving the Dreaded Budget Process," *IW*, August 17, 1998, p. 150.

[26] See, for example, S. Stiansen, "Breaking Even," *Success*, November 1988, p. 16.

[27] S. E. Barndt and D. W. Carvey, *Essentials of Operations Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982), p. 134.

[28] E. E. Adam Jr. and R. J. Ebert, *Production and Operations Management*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 333.

[29] See, for instance, C. Benko and F. W. McFarlan, *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003); M. W. Lewis, M. A. Welsh, G. E. Dehler, and S. G. Green, "Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management," *Academy of Management Journal*, June 2002, pp. 546–564; C. E. Gray and E. W. Larsen, *Project Management: The Managerial Process* (Columbus, OH: McGraw-Hill Higher Education, 2000); and J. Davidson Frame, *Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999).

[30] For more information, see Project Management Software Directory, infogoal.com/pmc/pmcswr.htm.

[31] D. Zielinski, "Soft Skills, Hard Truth," *Training*, July 2005, pp. 19–23.

[32] H. Collingwood, "Best Kept Secrets of the World's Best Companies: Secret 05, Bad News Folders," *Business 2.0*, April 2006, p. 84.

www.TopSage.com

[33] G. Colvin, "An Executive Risk Handbook," *Fortune*, October 3, 2005, pp. 69–70; A. Long and A. Weiss, "Using Scenario Planning to Manage Short-Term Uncertainty," *Outward Insights*, www.outwardinsights.com, 2005; B. Fiora, "Use Early Warning to Strengthen Scenario Planning," *Outward Insights*, www.outwardinsights.com, 2003; L. Fahey, "Scenario Learning," *Management Review*, March 2000, pp. 29–34; S. Caudron, "Frontview Mirror," *Business Finance*, December 1999, pp. 24–30; and J. R. Garber, "What if . . . ?," *Forbes*, November 2, 1998, pp. 76–79.

[34] S. Caudron, "Frontview Mirror," p. 30.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

www.TopSage.com

第 IV 篇

组织

- ■ 组织结构与设计
- ■ 管理沟通与信息技术
- ■ 人力资源管理
- ■ 变革与创新管理

大家网 TopSage.com

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

IV 组织

- 组织结构与设计
- 管理沟通与信息技术
- 人力资源管理
- 变革与创新管理

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第10章

组织结构与设计

- 组织结构的定义
- 组织设计决策
- 常见的组织设计
- 思考题

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

组织结构与设计

要点概览

组织结构的定义

- 详述关于工作专门化、指挥链和管理跨度的传统和今天的观点
- 描述部门化的五种方式
- 解释跨职能团队
- 区分职权、职责和统一指挥
- 说明影响集权和分权程度的因素
- 解释如何在组织设计中运用正规化

组织设计决策

- 比较机械式组织和有机式组织
- 解释战略和结构之间的关系
- 说明组织规模怎样影响组织设计
- 详述伍德沃德关于技术和结构之间关系的发现
- 解释环境不确定性是如何影响组织设计的

常见的组织设计

- 比较三种传统的组织设计
- 解释基于团队的结构、矩阵型结构和项目型结构
- 描述虚拟组织和网络组织的设计
- 详述今天的管理者所面临的组织设计挑战

管理者困境

你的老板会成为你的好朋友吗？更重要的是，你的老板应当成为你的好朋友吗？这是National Bankcard Systems（NBS）的CEO兼创建者彭尼·贝克（Penny Baker）所发现的他必须解答的一个难题。NBS创建于1997年，提供诸如信用卡认付、电子账单认付、电子转账、借记卡、现金卡、ATM和其他电子偿付方式等商业服务。[1]

小公司一个吸引人的特点是它们与大企业相比，结构上更倾向于非正式化，而大企业有详细和严格的等级之分。彭尼性格外向，而且很友好，因此，他被称为“古板拘谨的反义词”。彭尼成立公司的时候，就希望公司能尽可能地营造一种友好的公司氛围。他雇用老朋友担任组织重要的职位，并经常同雇员来往，每周还相约几次共度美好时光或聚餐。随着公司的繁荣发展和成功，公司员工增加至75名，三年内的销售额增长为500多万美元。这时，彭尼开始觉察到他的“称兄道弟”的管理方式不再适用了。公司的许多员工，其中大都是彭尼喝酒的兄弟和聚餐的伙伴，他们在工作上表现得有一点自满，好像他们获得了一些特别的待遇一样，而这些只不过是因为他们与老板有密切的来往，甚至连彭尼的一些老朋友也开始在工作上偷懒了。他说：“我觉得如果我雇用了我的朋友，他们会努力工作。但是我又不希望人们感觉我对他们有任何的不满，因为我们是朋友。”最终，他不得不解雇了其中两个。因为，“一天晚上大家玩得正高兴时，他的一个销售人员，也是他大学一好友的兄弟，喝醉之后宣称他能比彭尼干得更好并扬言要开办一个企业与之相竞争，此时，彭尼再也忍受不了了”。这使彭尼下定决心要采取一些行动。

如果你处于彭尼的位置，你觉得，他会如何设计组织的结构，使他能成为“鼓励员工参加娱乐活动但在工作时又使他们与自己保持一定距离的好老板”？

你该怎么做？

www.TopSage.com

TopSage.com

作为一名管理者，彭尼·贝克正在努力制定有关组织结构和设计的决策。他希望提高组织的工作效率，但是，他又想继续保持他认为重要的同志情谊和不拘礼节的作风，这确实是一个巨大的挑战。虽然他的想法并不见得对其他的企业也合适，但是这确实也说明了设计一个有助于达成组织目标的组织结构的重要性。我们将考察组织结构的构成要素，分析哪些权变因素影响组织的设计。我们要介绍各种传统的和现代的组织设计。最后，我们将描述今天像彭尼·贝克这样的管理者们所面临的组织设计挑战。

组织结构的定义

在俄克拉何马州麦卡拉斯特南边 6 英里处，一个大型工厂的员工正在生产产品，这些产品要求相当精确。因为这些人“擅长这种工作，而且已经工作了很长时间，所以拥有 100%的市场份额”。[2] 他们生产什么？为美国军方生产炸弹。这种工作很琐碎，需要有一个结构严谨、有约束机制的工作环境，同时还伴有高风险，也容易造成情绪的激动。尽管如此，员工还是有效率、有效果地完成了工作。在加拿大海关和国税局，工作同样被有效率、有效果地完成了。它们的工作人员分布更加广泛，他们借助共享的工作空间、流动的计算机运算和实际的个人网络完成了工作。[3] 这几个例子都反映了组织活动和组织结构对于完成组织工作的重要性，尽管这些组织完成工作的方式不一样。

管理学中没有哪个论题像组织设计和组织结构这样在过去的几年里经历了如此巨大的变化。传统组织设计的方法受到了重新审视。管理者需要找出那种能支持和促进员工有效地完成组织任务的结构设计方案——既要取得高效率，又能保持灵活性，这些都是在当今动态环境中经营的企业成功所必需的。回顾第 1 章，**组织**（organizing）工作是对工作任务进行安排以达成组织目标的过程。该过程非常重要，而且服务于多重目的（见图表 10—1）。对管理者的挑战是，如何设计出一个组织结构，使员工能卓有成效地开展工作。

- 将任务划分为可由各个职位和部门完成的工作。
- 将工作职责分派给各个职位。
- 协调组织的多项任务。
- 将若干职位组合为部门。
- 设定个人、群体及部门之间的关系。
- 建立起正式的职权线。
- 分配及调度组织的资源。

图表 10—1 组织工作的主要目的

那么，什么是**组织结构**（organizational structure）？所谓组织结构，就是组织内部对工作的正式安排。管理者在发展或变革一个组织的结构时，他们就在开展**组织设计**（organizational design）工作。组织设计是一个涉及六方面关键要素的过程。这些要素是：工作专门化、部门化、指挥链、管理跨度、集权

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

与分权、正规化。[4]

□ 工作专门化

回忆一下我们在第2章有关亚当·斯密的介绍。斯密在19世纪后期第一个提出劳动分工的思想，并认定分工有助于提高员工的生产率。20世纪初，亨利·福特将这一思想用于汽车装配作业，使福特厂的每一个工人都只负责一项专门的、重复性的工作。

现在，我们用**"工作专门化"**（work specialization）一词来描述组织中的任务被划分为各项专门工作的程度。工作专门化的实质是，不是将整项任务交由某个人承担，而是将之细分为若干步骤，每一步骤由一个单独的个人来完成。各个员工都仅专门从事某一部分的活动而不是全部活动。例如，在俄亥俄州埃达的威尔逊体育用品（Wilson Sporting Goods）工厂中，工人为国家足球联赛和大学及高校的足球比赛生产足球。根据一年的时间安排，工厂要生产3 000～5 000个足球。为了达到每日的产出目标，工人在诸如塑膜、缝制、缝合等工作任务中实行了专门化的操作。[5]

20世纪上半叶，管理者将工作专门化视为提高生产率的一个不尽的源泉。在过去一段时间内，情况也确实如此！当时专门化没得到普遍推广，所以推行这一做法会促使员工生产率显著提高。但是到了60年代，事实表明，这种做法已进入"物极必反"的状态。在一些工作中出现了这样一个转折点，由工作专门化带来的人员非经济性，如厌倦、疲劳、压力、劣质品、常旷工、高离职流动率等缺陷，远远超过了专门化的经济优势。

今天的观点 当今绝大多数管理人员认识到，工作专门化虽然是一个重要的组织方式，但不是一个能无止境地提高生产率的办法。他们在看到工作专门化能为某些类型的工作带来经济性的同时也认识到，过度专门化会导致问题的产生。举例来说，麦当劳公司就是通过工作的高度专门化来高效率地制作和销售快餐食品，医疗保健组织中的绝大多数员工的工作也是专门化的。然而，艾利丹尼森公司（Avery-Dennison）、贺曼公司（Hallmark）、美国运通公司、澳大利亚福特公司等一些组织却成功地扩大了员工的工作范围，降低了工作专门化程度。

? 关于道德的批判性思考

对大多数员工来说，技术的变化已经使他们技能的长期价值贬值了。过去，一个工厂的工人或办公室的职员在学会了一项工作后可以充满信心地认为，他们学会的从事这项工作的技能足够他们大半辈子工作用了。但现在的情况完全变了。在对技能过时的工人提供帮助方面，组织承担什么样的伦理责任呢？员工自己呢？他们是否有义务使自己的技能不至过时？对员工技能过时问题，你在道德指南方面能够提出哪些建议？

□ 部门化

你就读的学院是否设有学生服务办公室或者助学金部门？是否设有一个财

www.TopSage.com

TopSage.com

政资助或学生住宿的办公室？你要修的这门课程是企业管理系还是行政管理系开设的？工作活动通过工作专门化划分为单独的工作任务之后，还需要将其组合起来，这样，才能协调工作任务并进行整合，最终完成工作。**部门化**（departmentalization）就是指将若干职位组合在一起的依据和方式。每一个组织都可以有其划分和组合工作活动的独特方式。图表 10—2 显示了五种通用的部门化方式。

职能部门化（functional departmentalization）是依据所履行的职能来组合工作。这种部门化方式可以在各种类型组织中得到应用，尽管具体的职能会有不同，因为各组织的目标和要开展的工作活动是有差异的。**产品部门化**（product departmentalization）是依据产品线来组合工作。例如，雅芳有三条主要的生产线：美容（包括化妆品、香料和皮肤护理）；时尚用品（包括时尚珠宝、手表、服装和佩饰）；其他（包括家居用品、礼品和装饰用品）。**地区部门化**（geographical departmentalization）是根据诸如南部、中西部或西北部地区或者北美、欧洲、拉美和亚太地区等进行工作的组合。**过程部门化**（process departmentalization）是依据产品或顾客流来组合工作，使各项工作活动沿着处理产品或为顾客提供服务的工艺过程的顺序来组织。最后，**顾客部门化**（customer departmentalization）是依据共同的顾客来组合工作，这组顾客具有某类相同的需要或问题，要由相应的专家才能更好地予以满足。例如，美林公司（Merrill Lynch）围绕三个顾客群体进行工作的组合，这三个群体分别是：富人、机构投资者和小型公司。

大型组织通常需要将上述大部分或全部的部门化方式结合起来使用。例如，日本有家大型电子企业组建了事业部结构，其各事业部内部是按照职能进行组织的，制造单位则按过程来组织，销售系统分设为七个地区部，而地区部下又进一步分设四个顾客组。

今天的观点 今天，部门化的两个流行趋势是顾客部门化和跨职能团队的日益使用。顾客部门化帮助管理者更好地监控顾客的需求并针对需求的变化快速作出反应。例如，L. L. Bean 公司围绕七个顾客群体进行工作的组合。其他许多组织也正在运用这种方法，因为它能使这些组织更好地了解顾客的需求并对此快速作出反应。此外，管理者正在运用**跨职能团队**（cross-functional teams）开展工作，这是由具有不同职能特长的个人组成的工作团队。例如，在福特的原料计划和物流部门，由来自公司财务、采购、工程和质量控制领域的员工和来自公司外部物流供应商的代表共同组成了一个跨职能团队，他们的任务是思考并提出改进工作的一些方法。[6]我们将在第 15 章讨论跨职能团队的使用情况。

□ 指挥链

长期以来，指挥链概念一直是组织设计的基石。你马上会看到，这一概念在当今时代已显得不那么重要了。不过，管理者在决定他们如何能更好地架构他们的组织时，仍然需要考虑这一概念隐含的意义。**指挥链**（chain of command）是指从组织高层延伸到基层的这样一条职权线，它界定了谁向谁报告工作。它帮助员工回答“我遇到问题时向谁请示”，或者“我对谁负责”这类问题。

人们在讨论指挥链时离不开三个相关的概念：职权、职责，以及统一指挥。所谓**职权**（authority）是指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执

www.TopSage.com

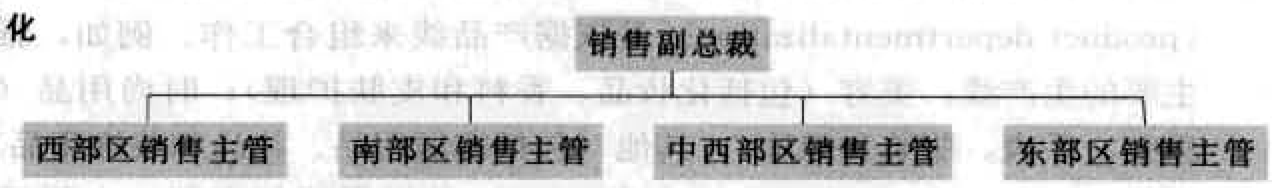
大家网 TopSage.com

职能部门化



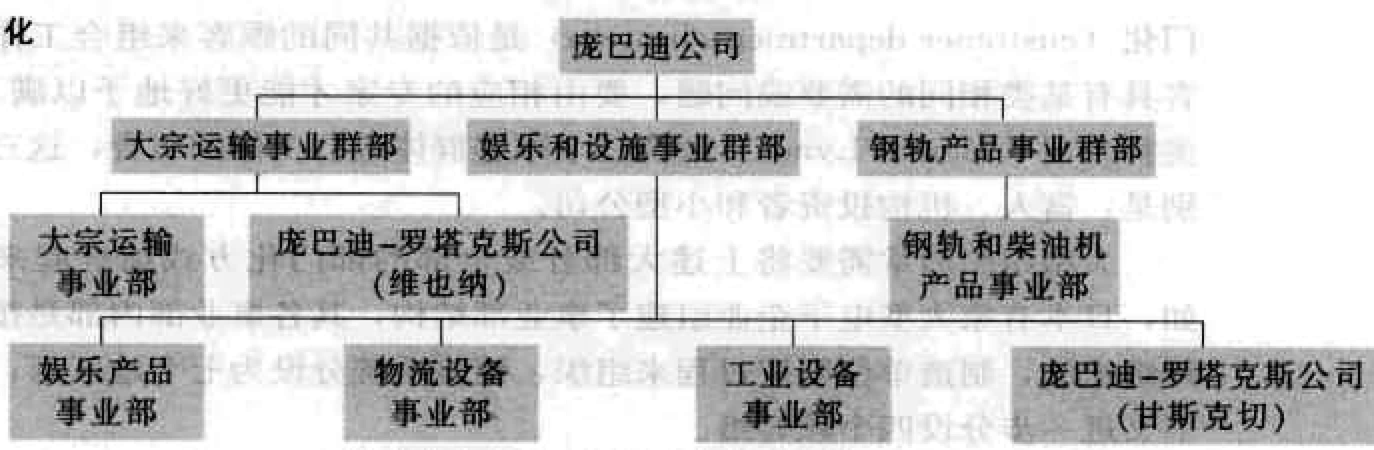
+将同类专家及拥有相同技能、知识和观念的人员组合在一起从而提高效率
+职能领域内部的协调
+深度的专门化
–职能部门间的沟通不良
–缺乏对组织整体目标的认识

地区部门化



+更有效地处理特定区域所产生的问题
+更好地满足区域市场的独特需要
–职能的重复配置
–可能感觉到与组织其他领域的隔离

产品部门化



+促进特定产品或服务的专门化经营
+经理人员成为所在产业的专家
+贴近顾客
–职能的重复配置
–缺乏对组织整体目标的认识

过程部门化



+工作活动的更有效流动
–只适用于某些类别产品的生产

顾客部门化



+能由专家来满足和处理顾客的需要及问题
–职能的重复配置
–缺乏对组织整体目标的认识

图表10—2　五种主要的部门化方式

www.TopSage.com

行的这样一种权力。[7]在组织中，处于指挥链当中的管理者被赋予一定的权力来协调和监督他人的工作。当管理者给员工分配工作时，这些员工就承担了履行指定任务的责任和义务。这种对完成任务的期待或义务就是**职责**（responsibility）。最后，**统一指挥**（unity of command）原则——法约尔提出的14条管理原则之一——使组织能保持一条持续的职权线。它是指每个下属应当而且只能向一个上级主管直接报告工作。不遵循统一指挥原则，让多个上级发出冲突的命令或优先处理要求，会造成许多问题。达米安·伯克尔（Damian Birkel）就处于这样一种尴尬的境地。伯克尔是CPAC公司的Fuller Brands部门的销售经理，他发现自己要向两个老板报告工作，其中一个负责商店部门的业务，另一个负责折扣连锁店。为使冲突降到最低程度，伯克尔试图制定一个列表，根据工作任务的变化而对列表上列出的所有工作进行更新或改变。[8]

今天的观点 早期管理理论家（法约尔、韦伯、泰罗等）特别推崇指挥链、职权、职责、统一指挥思想。但时过境迁，组织设计的许多基本原则都发生了变化。然而，对于一些组织而言，放弃正式的指挥链所代表的控制是困难的。以通用汽车公司为例。这是一个存在着严重问题的公司，部分原因应当归咎于"拖拖拉拉的和反应迟钝的"官僚制度的指挥链。比如，你从公司针对迈阿密的古巴裔或西班牙裔美国人所开展的营销活动中就可以窥见一斑。底特律总部制作的一个广告使用了"突破"（breakthrough）一词，而这并不是西班牙文的直译。另一则广告表现的是一个身着墨西哥服装的妇女站在阿拉莫教堂前，而通用汽车公司的土星汽车围绕着她奔跑。20世纪90年代末，公司在迈阿密的销售商建议回复到以前的状态，生产奢华的运动型多功能车（SUV），但当时公司的凯雷德（Escalade）还没有大受欢迎，因此底特律的管理层否决了这个想法，理由是这款车卖不出去。在热衷于车的迈阿密，公司却没有叫卖的车辆，是不是令人感到惊奇？[9]

此外，由于信息技术（见"管理信息技术"专栏）等因素，指挥链、职权等概念在今天就显得没那么重要了，因为遍布整个组织的员工可以在几秒钟内取得原来只有高层管理者才能获得的信息。另外，利用计算机，员工可以不通过正式的渠道（也就是指挥链），而与组织中其他任何地方的人员进行沟通。而且，随着越来越多的组织使用自我管理团队和跨职能团队，随着"多头领导"的新型组织设计的实施，这些传统的概念就没有那么重要了。

□ 管理跨度

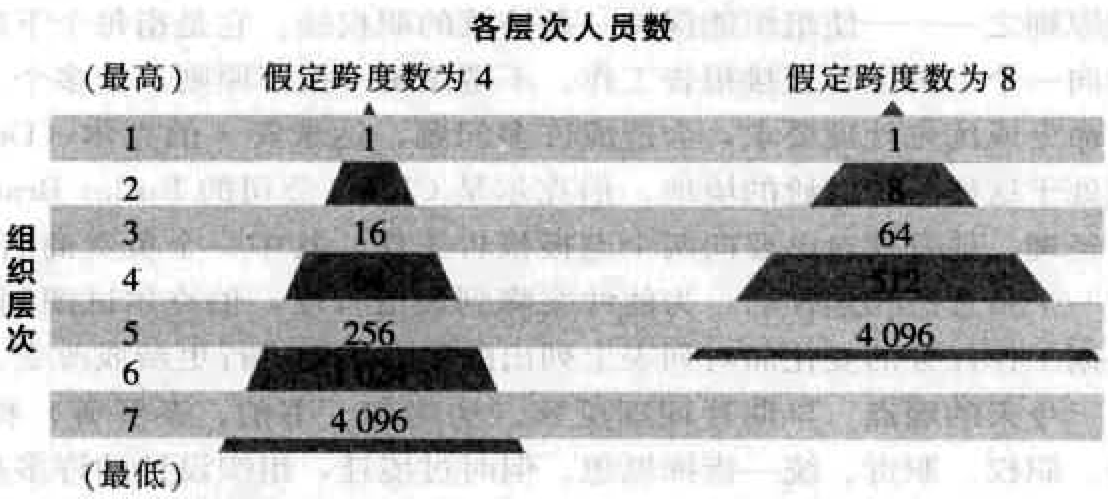
一位管理者能够有效地管理多少个下属？传统的观点是，管理者不能也不应当直接监督五六个以上的下属。这一**管理跨度**（span of control）问题非常重要，因为它在很大程度上决定了组织中管理层次的数目及管理人员的数量。假定其他条件不变，管理跨度越宽或者说越大，则组织就越有效率。下面的例子可以说明这个道理。

假设有两个组织，它们的作业人员约为4 100人。如图表10—3所示，如果一个组织的管理跨度各层次均为4，而另一个组织的跨度为8，那么，跨度大的组织就可减少2个管理层次，大约精简800名管理人员。如果管理人员的平均年薪为4.2万美元，那么，加宽管理跨度后将使组织在管理人员工资上每

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

年节省3 300万美元！从成本角度看，宽跨度很明显是更有效率的。但超过了某一点，宽跨度会导致管理效果降低。也就是说，当跨度变得过大时，下属员工的绩效会因为管理者没有足够的时间提供必要的指导和支持而受到影响。



在跨度为4时
作业人员 =4 096
管理人员(层次 1~6)=1 365

在跨度为8时
作业人员 =4 096
管理人员(层次 1~4)= 585

图表 10—3 管理跨度对比

今天的观点 管理跨度的现代观认为，有许多因素影响着一个管理者能既有效率又有效果地管理的下属人员的合适数量。这些因素包括管理者和下属人员的技能和能力，以及所要完成的工作的特性。比如，员工的训练程度越高，经验越丰富，他们所需要的直接监督就越少。所以，领导这些训练有素、经验丰富的员工的管理者就可以保持较宽的管理跨度。其他的决定合适跨度范围的权变因素还有：下属工作任务的相似性、任务的复杂性、下属工作地点的相近性、使用标准程序的程度、组织管理信息系统的先进程度、组织文化的凝聚力，以及管理者偏好的管理风格等。[10]

近几年的趋势是朝着加宽管理跨度的方向演进。加宽管理跨度，这与管理者力图降低成本、加快决策、增强组织灵活性、更接近顾客以及向员工授权等的努力是一致的。但为了确保绩效不因跨度加大而受到影响，这些组织都正在员工培训方面投入巨资。管理者认识到，要是员工能掌握好自己的工作，知道与其他工作的关联，或在遇到难题时能求助于同事，那么，宽管理跨度就不会有问题。

聚焦领导

网络领导的挑战

你如何管理与你不在同一个地方或仅通过文字的数字通信工具与你联系的员工?[11]尽管关于领导的大多数研究考察的都是面对面的或用语言交流的情况，但现实是，今天的管理者和员工越来越多地通过网络联系，因为他们可能不在一个地方。明显的例子包括，领导者经常使用电子邮件与员工交流，管理者监督虚拟工程或工作团队，或与远程办公人员通过电脑保持联系。对网络领导的少量研究表明，网络领导存在三个挑战：沟通、绩效管理和信任。

www.TopSage.com

TopSage.com

在虚拟的环境中，领导者应当学会有效的、新的沟通技能。在采用数字通信的方式时，他们必须谨慎地选择其用语、语法结构、语调和风格。此外，在他们领会员工所提供信息的言外之意时，领导者应当警惕其中情感的表达。

网络领导的另一个挑战是绩效管理。定义绩效并帮助和鼓励网络员工达到绩效是重要的；确保网络员工理解目标和各自的职责也是重要的。对于绩效的预期，应当是确定的。

最后，信任是网络领导的一个重要问题。在网络环境中，信任很有可能会遭到破坏。重要的是，领导者在与所有的网络员工交流时，应当表现出信任的态度。

□ 集权与分权

有些组织是由高层管理者作出所有的决策，低层管理人员一般只是负责执行上级的指令。另一种极端是，组织中的决策尽可能地下放给采取行动的那一层次的管理人员。前一类型的组织是高度集权的，后一类型的组织则为高度分权的。

集权化（centralization）描述了组织高层进行决策制定的集中程度。如果高层管理者在作出组织的关键决策时，从不或很少从低层取得决策投入，这样的组织就是集权的。与此相比，如果低层人员提供了更多的决策投入，或者实际上可以作出决策，那么，组织的**分权化**（decentralization）程度就越高。请注意，集权或分权只是一个相对的概念，而不是绝对的两极。也就是说，组织不可能是彻底集权的，也不会是彻底分权的。很少有组织能够在所有决策都集中于一特定的高层管理者团体时仍能有效地运行；同理，将所有决策都授予最低层员工的组织，也不会是有效的。

哪些因素决定了一个组织是更为集权的抑或更为分权的？图表 10—4 列示了被确认为对组织的集权与分权程度有重要影响的一些因素。[12]

今天的观点 由于组织必须具备更高的灵活性和反应能力，因此下放决策权成为了一个明显的趋势。尤其是在大型企业中，低层管理者最接近采取行动的地方，通常比高层管理者对问题及其解决的办法有更细致的认识。例如，在 Terex 公司，CEO 罗恩·德菲奥（Ron Defeo）是分权化管理的大力倡导者，他告诉管理者："你要经营好给你的这家公司。"他们果然做到了！该公司 2005 年创下了 64 亿美元的营业收入，而公司在全球范围内只有 1.5 万名员工，公司总部的工作人员仅有 66 人。[13] 这一分权的趋势可从霍尼韦尔公司（Honeywell）的例子中反映出来。该公司一度推行的是层级化的管理组织结构，现在转变成了一个基于团队的扁平化的结构。在转变之前，几乎所有的决策都是在总部作出的，但现在把权力下放给了下属的工厂和品牌经理们，结果使营业收入增加了，同时也对公司的主要客户形成了一个更细致、周到的了解和认识。[14] 还有一个类似的例子是蒙特利尔银行（Bank of Montreal），它将所有1 100个分行组建成 236 个"社区"，也就是由特定区域内的若干分行组成的机构。每一"社区"都由一个区域经理领导，区域经理的工作场所与下属分行的距离一般不超过 20 分钟的车程。相对于在多伦多的高层管理者而言，区域经理能对其管辖社区内的问题作出更迅速、更明智的反应。而且由于公司继续向南部扩展，意图打入美国市场，所以公司也继

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

续通过分权成功地管理着各种不同的业务。[15]

今天，我们更多使用的是分权的另一种说法，即员工授权（employee empowerment），就是给予雇员更多的制定决策的权力。我们将在第17章有关领导的讨论中更详细地说明授权的问题。

更集权化	更分权化
• 环境稳定	• 环境复杂且不确定
• 低层管理者不具有高层管理者那样作出决策的能力或经验	• 低层管理者拥有作出决策的能力和经验
• 低层管理者不愿意介入决策	• 低层管理者要参加决策
• 决策的影响相对小	• 决策的影响大
• 组织正面临危机或失败的危险	• 公司文化容许低层管理者对所发生的事有发言权
• 企业规模大	• 公司各部在地域上相当分散
• 企业战略的有效执行依赖于高层管理者对所发生的事拥有发言权	• 企业战略的有效执行依赖于低层管理者的参与以及制定决策的灵活性

图表 10—4 影响集权与分权度的因素

□ 正规化

正规化（formalization）指组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度。如果一项工作是高度正规化的，则承担这项工作的人员就对做什么、何时做以及如何做等没有什么自主权。由于员工被要求以完全相同的方式处理同样的投入，因而能产生一致的、统一的产出。高度正规化的组织有明确的职位说明和许多的规则条例，对工作过程制定明确的程序。另一方面，如果组织正规化程度比较低，工作行为就相对非结构化，员工对如何做他们的工作拥有较大的自主权。

在不同的组织中，正规化程度有很大的差别。即便在同一个组织内，正规化程度也可能不同。例如，在一家报社，新闻记者通常拥有较大的工作自主权，他们可以选定报道的主题，发现自己的线索，以他们喜欢的方式调研，撰写新闻稿。他们做这些时一般只受最少限度的指令限定。而编辑就没有记者这样的自由。他们在时空两方面所受到的约束使他们该如何工作实现标准化。

今天的观点 尽管对于保持一致性和施加控制而言，一定程度的正规化是重要的而且必要的，但是，在指导和规范员工行为方面，今天的许多组织对严格规定和标准的依赖程度降低了。例如，考虑下面的情形：

下午2:37，光临一家全国大型百货连锁店的一名顾客想当天冲洗一卷胶卷。而商店的政策是，下午两点之后停止提供冲洗胶卷的服务。店员知道应当遵守这个规定，但是，同时他又想满足顾客的需求，而且实际上他知道胶卷可以在当天被冲洗出来。于是，他决定接受这笔业务。虽然这样做会违反规定，

www.TopSage.com

TopSage.com

但是，他抱着侥幸心理，希望经理不会发现。[16]

这个雇员做错了什么？他确实违反了规定。不过，虽然违反了规定，但是他获得了收入，而且为顾客提供了优质的服务。这样，事实上顾客可能对此十分满意，并可能成为回头客。

考虑到有很多像这样的规定可能具有太大限制性的情况，许多组织允许员工在一定程度上拥有自主权，因此，员工可以制定他们认为在当时情况下能最好地处理问题的决策。这并不意味着拒不接受所有的组织规定，仍然还有员工应当遵守的重要规定。组织应当对这些规定进行解释，使员工理解为什么遵守这些规定是重要的。但是对于其他规定，员工可以具体情况具体分析，考虑是否要遵守。[17]

组织设计决策

无论是现在还是将来，组织都不会设计完全相同的组织结构。只有 30 名员工的企业，其组织结构不会与拥有 3 万名员工的企业相同。而且，即便规模相同的组织，也未必采取类似的结构。在一个组织中有效的，不见得对另一组织也有效。那么，管理者如何决定要采用什么样的组织设计方案？这一决策取决于一些权变因素。这一部分中我们要考察组织设计的两种一般模型，然后分析其选用的主要权变因素。

□ 机械式与有机式组织

图表 10—5 描述了两类组织形式。[18] **机械式组织**（mechanistic organization）是一种刻板的严密控制的结构。其特征是：高度的专门化、广泛的部门化、窄管理跨度、高度正规化、有限的信息沟通（大多是下行沟通）、基层员工很少参与决策。

机械式组织	有机式组织
• 高度的专门化	• 跨职能团队
• 僵化的部门划分	• 跨层级团队
• 指挥链明确	• 信息自由流动
• 窄管理跨度	• 宽管理跨度
• 集权化	• 分权化
• 高度正规化	• 低度正规化

图表 10—5 机械式与有机式组织

机械式的组织结构犹如高效率的机器，以规则条例、工作的标准化和同一模式的控制作为润滑剂。这种组织设计试图将个性差异、人的判断及由此产生的模糊和不确定减少到最低限度。人性特征被认为是非效率的，只会带来不一致。虽然现实中并不存在某种纯粹的机械式组织，但绝大多数大型公司和政府

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

机构都至少在一定程度上有这些机械式结构特点。

与机械式组织构成鲜明对比的是**有机式组织**（organic organization）。这是一种灵活的具有高度适应性的组织，而机械式组织是僵硬、稳定的。因为不具有标准化的工作和规则条例，所以有机式组织具有灵活性，能根据需要迅速地作出调整。有机式组织也进行劳动分工，但人们所做的工作并不是标准化的。员工经过良好的训练，并被授权开展多种多样的工作活动和处理问题，因此，这些组织经常地使用员工团队。有机式组织中的员工不需要多少正式的规则和直接监督。他们高水平的技能和训练，以及来自其他团队成员的支持，使正规化和严密的管理控制成为不必要。例如，伦敦的医药公司葛兰素史克（GlaxoSmithKline）打算进行组织重组，欲改组为一个有机式组织。重组之前，葛兰素史克的研究活动受到了运行缓慢的官僚体制的束缚。例如，关于资助的药品种类的决策是由与研究实验室没有什么联系的研究委员会和发展董事会制定的，这个过程很浪费时间，而且根本不适合依靠科技进行突破的公司。现在，实验室的科学家们通过确定事情的优先顺序，对其进行资源的分配。这个变化"有助于形成与更小的生物技术组织相类似的企业环境"。[19]

何时选用机械式组织更好？何时有机式组织更为合适？让我们考察一下影响这一选择的权变因素。

□ 权变因素

密苏里州运输局的经理皮特·拉恩（Pete Rahn）在他年度有关运输状况的演讲中，告诉州法律的制定者，在接下来的五年中，他们将看到总价值为73亿美元的866个项目。他说："我们有伟大的梦想，我们也会为此而不断努力，为市民提供更多的服务。不能发挥决定性作用的官僚管理体制即将结束，出现在你们面前的会是一个能更灵活地完成工作的组织。"[20]一般地说，绝大多数组织的高层管理者对如何设计一个合适的组织结构都有许多个人的想法。合适的组织结构是什么，这取决于四个方面的权变因素：组织的战略、规模、技术，以及环境的不确定性。

战略与结构 组织结构应该促进组织目标的实现。因为目标是组织战略的一个重要部分，所以，使战略与结构紧密配合，这是顺理成章的。特别是结构应当服从战略。如果管理者对组织的战略作了重大调整，那么就需要修改结构，以适应和支持这一调整变革。也就是说，结构应当"服从"战略。

艾尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）最早对战略—结构关系作了研究。[21]他研究了美国若干大公司，得出结论说：公司战略的变化导致了组织结构的变化。他发现，这些组织通常起始于单一产品或产品线，只要求一种简单、松散的结构形式。然而，当组织成长以后，它们的战略变得更有雄心，也更加复杂了。为支持所选定的战略，结构就需要变革。

绝大多数现有的战略分析框架倾向于集中考察三个维度：(1) 创新，反映了组织对于有意义的、独到的创新的追求；(2) 成本最低，反映了组织对严格

www.TopSage.com

控制成本的追求；(3) 模仿，反映了组织通过仿效市场上的领先者，力求使风险最小化而盈利机会最大化。那么，什么样的结构设计能与各种战略实现最佳匹配？[22]创新者需要有机式结构提供灵活性和自由流动的信息；成本最低者则努力通过机械式结构取得高效率、稳定性和严密的控制；模仿者同时使用这两种结构，一方面通过机械式结构保持紧密的控制和低成本，另一方面又借助有机式结构寻求新的创新方向。

规模与结构 有足够的证据表明，组织的规模明显地影响着结构。[23]例如，大型组织（那些通常雇用了2 000多名员工的组织）倾向于比小型组织具有更高程度的专门化、部门化和集权化，规则条例也更多。但是，这种关系并不是线性的，因为当组织增长超过一定的规模时，规模对结构的影响强度会逐渐减弱。为什么是这样？从本质上说，一个拥有2 000名左右员工的组织，已经是相当机械式的了，再增加500名员工不会对它产生多大的影响。相比之下，只有300个成员的组织，如果增加500名员工，就很可能使它转变为一种更机械式的结构。

技术与结构 任何组织都需要采取某种技术，将投入转换为产出。例如，巴西Whirlpool's Manaus的工人是在一条标准化的流水线上生产微波炉。FedEx Kinko's Office和Print Services的员工为顾客提供定制设计和印刷服务。巴基斯坦卡拉奇的拜耳公司的员工则是在一条连续流动的生产线上制造药品。

对技术作为结构的一影响因素的最初兴趣，可追溯到一位名叫琼·伍德沃德（Joan Woodward）的英国学者。[24]为确定结构设计因素对组织成功影响的相关系数，她对英国南部的一些小型制造企业进行了调研。伍德沃德一直没能发现某种一致的变化规律，直到她按照生产批量的规模将这些企业区分为三种类型。这三种类型反映三种不同的技术，它们在技术复杂程度上渐次提高。第一类，**单件生产**（unit production），代表的是单件或小批量的生产。第二类，**大批量生产**（mass production），也就是大批、大量的生产。第三类，也是技术最复杂的一类，是**连续生产**（process production），反映连续流程的生产。伍德沃德的发现如图表10—6所示。

	单件生产	大批量生产	连续生产
结构特征	低度的纵向分化	中度的纵向分化	高度的纵向分化
	低度的横向分化	高度的横向分化	低度的横向分化
	低度的正规化	高度的正规化	低度的正规化
最有效的结构	有机式	机械式	有机式

图表10—6 伍德沃德有关技术、结构和绩效的发现

继伍德沃德的早期研究之后，在技术—结构关系上一直不断有新的研究。这些研究总体上反映出组织根据它们的技术调整其结构。[25]一个组织将投入转换为产出的过程或方法，会在常规化程度上表现出差异。一般地说，技术越是常规化的，结构就越显示出标准化的机械式特征。组织越是采用非常规化的技术，就越可能实行有机式结构。[26]

www.TopSage.com

TopSage.com 大家网

环境不确定性与结构　我们在第3章中介绍了组织的环境，指出环境不确定性是管理决策的一个限定因素。那么，一个组织的结构为什么会受到环境的影响？原因就在于环境的不确定性！一些组织面临相对稳定和简单的环境，另一些组织面临动态和复杂的环境。因为不确定性威胁着组织的绩效，所以管理者都试图减少这种不确定性。而组织结构的调适就是减少环境不确定性的一种措施。[27]环境不确定性程度越大，越需要有机式设计所提供的灵活性。例如，由于石油工业不稳定的性质，公司需要具有灵活性。在任命为荷兰皇家壳牌公司的CEO后不久，范德维尔（Jeroen van der Veer）精简了公司机构，以消除石油工业的不稳定性。其中，他消除了公司与欧佩克国家及其他主要石油生产者进行交易的过程中过于拖拉的分析过程。[28]反之，在稳定、简单的环境中，机械式设计倾向于最有效。

今天的观点　环境—结构关系可以作为进一步的证据，帮助说明为什么现在许多管理人员将他们的组织改组为精干、快速和灵活的组织。全球的竞争，由竞争者推动的日益加速的产品创新，以及顾客对高品质和快速交货的越来越高的要求，都是环境因素动态性的表现。机械式组织并不适于对环境的快速变化和不确定性作出反应。因此，我们看到了组织的设计更加有机化。

常见的组织设计

福特、东芝、宝洁等公司采用什么样的组织设计？在作出组织设计决策时，有一些通用的结构设计方案，供管理者从中进行选择。我们先介绍几种传统的组织设计，然后再考察一些更现代的组织设计。

传统的组织设计

为了设计出一个结构来支持组织有效地实现目标，管理者可能选择采用某种更为传统的组织设计。这些设计包括简单结构、职能型结构和事业部型结构。它们都倾向于是更机械式的。图表10—7概括了各种设计的优缺点。

简单结构　绝大多数企业始于新创的事业，因而采取由所有者和员工组成的简单结构。所谓简单结构（simple structure）就是一种低度部门化、宽管理跨度，职权集中于一个人手中，且正规化程度低的组织设计。[29]这种结构在所有者与经营者合一的小企业中得到最广泛的应用。

许多组织并没有长时期保持简单结构，特别是当组织发展和员工增加的时候。因为当组织成长以后，一般会达到一个转折点，这时它不得不增加人员以应对这一规模经营所增加的工作任务和要求。而随着员工的增多，结构通常会变成更具专门化和正规化的特征。不仅订立了规则条例，也增设了部门和管理层次，这样组织就逐渐变为官僚行政机构（请回顾第2章韦伯的官僚行政机构思想）。到这时，管理者可能选择将组织改组为职能型结构或事业部型结构。

www.TopSage.com

TopSage.com

简单结构
- 优点：快速、灵活、维持成本低、责任明确。
- 缺点：对成长后的组织不适用，且过于依赖个人是有风险的。

职能型结构
- 优点：专门化带来成本节约的好处（如规模经济、减少人员和资源的重复配置）；员工会喜欢与其他完成相似任务的人在一起。
- 缺点：追求职能目标会导致管理者看不到组织整体的最佳利益；职能专家相互隔离，不了解其他单位的工作。

事业部型结构
- 优点：强调结果——事业部经理对特定产品或服务的经营负责。
- 缺点：活动和资源重复配置导致成本上升、效率降低。

图表 10—7 常见的几种传统组织设计的优缺点

职能型结构　职能型结构（functional structure）是一种将相似或相关职业的专家们组合在一起的组织设计。它是将按职能划分部门的方法应用到整个组织范围而设计出来的。例如，露华浓公司就是按照生产、经营、财务、人力资源和产品研究开发这些职能来组织的。

事业部型结构　事业部型结构（divisional structure）是一种由相对独立的单位或事业部组成的组织结构。[30]在这种结构设计下，每个单位或事业部拥有较大的自主权，事业部经理对本单位的绩效负责，同时拥有战略和运营决策的权力。不过，在事业部型结构中，公司总部通常扮演业务外部监管者的角色，协调和控制各事业部的活动，同时也提供诸如财务和法律方面的支援服务。以沃尔玛公司为例，其属下的事业部有沃尔玛不动产部、国际部、专卖店、山姆会员店以及沃尔玛配送中心。另一个采用事业部型结构的例子是利米特公司，其设立的事业部包括服装业务类（快运部、利米特部、亨利本德尔店），自有品牌（Victoria's Secret，Bath and Body Works，White Barn Candle Company），以及总部的职能机构（利米特商店规划部、利米特不动产部、利米特技术服务部、大众工业品部，等等）。

□ 现代的组织设计

现代组织中的管理者们已发现，传统的层级制结构设计常常不能适应他们所面临的愈益动态和复杂化的环境。作为对市场对简约、灵活和创新要求的应对之策，管理者们正在寻找各种创造性的办法来构建和安排组织中的工作，力图使他们的组织能对顾客、员工及其他利益相关群体的要求作出更好的反应。[31]现在，我们要给你介绍组织设计中一些更现代的概念（见图表 10—8）。

团队结构　Google 的共同创建者拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）设计了一种采取高度集中的小型团队处理大多数大型项目的公司结构。[32]在团队结构（team structure）中，整个组织由执行组织的各项任

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

务的工作小组或团队组成。[33]很显然，在这样的结构中，对员工的授权非常关键。换句话说，这种组织已不存在从高层至基层间的管理职权链。相反，员工团队可以自由地以他们认为最好的方式来安排工作。团队也对其所负责领域的所有工作活动及结果负责任。让我们来看几个以团队为基础运行的组织实例。

Whole Foods Market 是美国最大的天然食品零售企业，它采用的就是团队结构。[34]公司将近 200 家食品店都是由自我管理团队组成的，每个团队都有一名指定的团队负责人。在每个商店内，这些团队领导人也组成一个团队，每个区域内的商店经理们也进一步构成一个团队，而公司的 11 个区域总裁还组成一个团队。

团队结构	
• 定义	整个组织由工作群体或团队组成的结构。
• 优点	员工参与更多，并得到了授权。 减少了职能部门之间的障碍。
• 缺点	指挥链不清晰。 团队工作有压力。
矩阵—项目结构	
• 定义	矩阵型是这样一种结构，组织将不同职能部门的专家分派在项目小组中工作，项目完成后，专家再返回各自的部门。 项目型是这样一种结构，员工持续在项目小组中工作，一个项目完成之后，再进入另一个项目。
• 优点	流动性和灵活性的设计使组织能应对环境变化。 更快地制定决策。
• 缺点	给项目分配员工的复杂性。 任务和人格的冲突。
无边界组织	
• 定义	横向的、纵向的或外部的边界不受定义或限定的一种结构。
• 优点	高度的灵活性和反应能力。 能吸引任何地方的人才。
• 缺点	缺乏控制。 沟通困难。

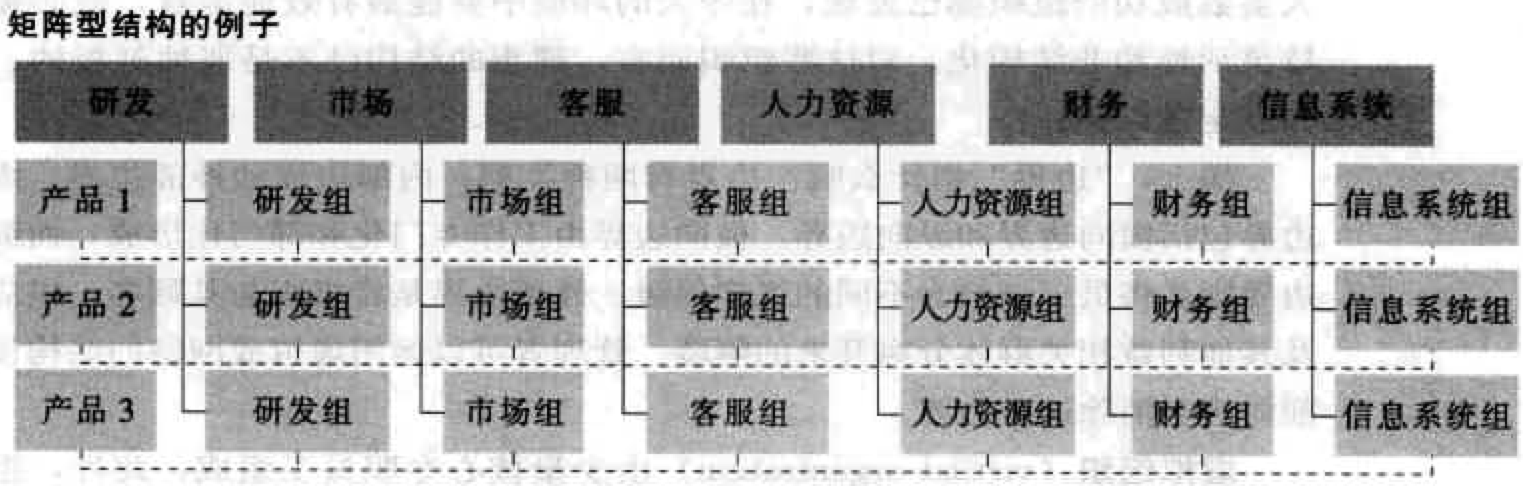
图表 10—8 现代的组织设计

在一些大型组织中，团队结构是与通常的职能型结构或事业部型结构的结合，这促使组织在获得行政式机构的效率性的同时，还拥有团队结构的灵活性。例如，为提高不同职能部门的生产率水平，亚马逊、路易威登、摩托罗拉和施乐等公司都广泛使用了员工团队。跨职能团队也被波音公司、艾利丹尼森公司、百特国际有限公司和惠普公司用来组织新产品设计或协调某些主要的项目。

矩阵型和项目型结构 矩阵型结构和项目型结构是现代流行的其他两种组织设计。**矩阵型结构**（matrix structure）是指这样一种组织设计，它从各职能部门中抽调有关专家，分派他们在一个或多个由项目经理领导的项目小组中工作。图表 10—9 例示了一家消费品公司的矩阵型结构。图中上部列示的是该组

www.TopSage.com

织的几大职能，这是大家熟悉的。这家公司当前正在开展的项目列示在图中左侧。每一项目由一位经理人员领导，他将为其负责的项目从各职能部门中抽调有关人员组成项目小组。这样，在横轴的传统职能部门基础上增加纵轴坐标的结果，就将职能部门化和产品部门化的因素交织在了一起，因此称之为矩阵。矩阵型结构在现实中是如何运作的？



图表 10—9　某消费品公司的矩阵型组织

这种矩阵设计的独特之处在于，它创设了一个双重指挥链，这违反了统一指挥的传统管理原则。矩阵型组织中的员工有两个上司：他们所属职能部门的经理和他们所工作的产品或项目小组的经理。两位经理共同享有职权。一般地，项目经理对于作为其项目小组成员的职能人员拥有与实现该项目目标相关的职权。然而，诸如晋升、工薪建议和年度评价等决策，则仍由职能经理来行使。为使矩阵型结构有效地运作，项目经理和职能经理必须经常保持沟通，并协调他们对所属共同员工提出的工作要求，共同解决冲突。Skanska 是英国领先的地基工程公司，它就使用了矩阵型的组织结构。公司策划部、运营部和营业部的员工被分派到不同地点的不同工程项目中。[35]

尽管对于一些组织而言，矩阵型结构是一种有效的结构设计方案，但是，越来越多的组织正在采用的是一种更“先进”的**项目型结构**（project structure）。在这种结构下，员工持续地变换工作的项目小组。与矩阵型结构不同，项目型结构不设正式的职能部门。矩阵型结构中完成了某一项目的员工可以回到所属的职能部门，而项目型结构中的员工则直接带着他们的技巧、能力和经验到另一项目工作。此外，项目型结构中的所有工作活动都是由员工团队承担的，员工是因为他们拥有需要的工作技巧和能力才成为项目团队的一员。例如，美国 IDEO 是一家设计公司，其项目团队的组建、解散和再组建，都依工作需要而定。一员工“加入”某项目团队，是因为他能带来项目所需的技巧和能力。然而，项目一旦完成，他就得设法参加到其他项目团队中。[36]

项目型结构通常是极富流动性和灵活性的一种组织设计。它没有了职能部门的划分和刻板的组织层级，因而避免了决策和采取行动迟缓的问题。在这种结构下，管理者成为促进者、导师和教练这样的人物。他们“服务”于项目团队，帮助取消或减弱组织壁垒，确保团队取得有效完成工作所需的各种资源。

无边界组织　现代组织设计的另一种方式，是采用“无边界组织”思

www.TopSage.com

TopSage.com 大家网

想。所谓**无边界组织**（boundaryless organization），是指其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的这样一种组织设计。[37]通用电气公司的前任董事会主席杰克·韦尔奇首先使用了这一术语。韦尔奇力图取消通用电气公司内部的纵向和横向的边界，并打破公司与客户单位和供应商之间存在的外部边界障碍。这个理念乍听起来也许很怪异，但当今绝大多数成功的组织都已发现，在今天的环境中要能最有效地运营，就必须保持灵活性和非结构化。对这些组织而言，理想的结构已不是那种刻板的、预先设定的结构。[38]

那么，“边界”指什么呢？边界有两种类型：内部边界和外部边界。内部边界包括横向边界和纵向边界。横向边界由工作专门化和部门化形成，而纵向边界则是将员工划归为不同的组织层级。外部边界是将组织与其顾客、供应商及其他利益相关群体分离开来的隔墙。管理者可以运用虚拟或网络的结构设计削弱甚至消除这些边界。

虚拟组织（virtual organization）由少量核心专职员工组成，此外，组织还会根据项目工作的需要临时雇用外部专家。[39]StrawberryFrog 就是一个虚拟组织，这是一家位于阿姆斯特丹和纽约的国际性广告公司。公司的管理人员很少，两个主要的办事处也不过有 100 名员工。但是，它拥有一个可以为顾客服务的由 100 名左右自由职业者组成的全球网络。通过全球的自由职业者网络，公司可以获得一大批人才，而且不存在不必要且复杂的管理和结构问题。[40]这种结构方法的灵感来自电影业。如果你观察电影业，你会看到，人们其实是“行动自由的人”，他们根据工作需要从一个项目转移到另一个项目，对影片进行指导，搜寻演员，负责服装、化妆，进行舞台设计等等。

对于管理者而言，还可以采用另一种结构设计来削弱甚至消除组织的边界，这就是**网络组织**（network organizations）。网络组织通过自身员工的工作活动和外部供应商的网络为他人提供所需的产品部件和工作流程。[41]这种组织形式有时也被称为模块组织，特别是在生产型的组织当中。[42]这种结构设计使组织把精力集中在自己做得最好的业务上，而把其他业务活动外包给做得最好的公司。许多组织都在使用这种方法开展一定的组织工作活动。例如，耐克实际上是一家产品开发和营销公司，它把运动鞋的生产外包给了其他外部组织。瑞典的爱立信公司把它的生产甚至一部分研发都外包给了新德里、新加坡、加利福尼亚等世界其他地方的更具成本效益的承包商。[43]Penske Truck Leasing 将其很多业务流程都外包给了墨西哥和印度，包括许可证的安全检测、司机测程仪的记录、税务单和会计数据处理等等。[44]

□ 当今组织设计的挑战

在今天的动态环境中，为使员工有效率和有效果地完成工作，当管理者设计能提供最大程度的支持和便利的组织结构时，他们会面临一定的挑战，包括维持员工之间的联系，创建一个学习型组织，全球结构问题的管理。

维持员工之间的联系　许多的组织设计概念是在 20 世纪发展起来的，那

www.TopSage.com

时候，工作任务是固定的，完全可以预见；而且，大多数工作是全职的，可以无限期地干下去；此外，工作是在管理人员的监督下在雇主的公司里完成的。[45]从前面我们对虚拟组织和网络组织的讨论中可以看出，现在，许多组织和以前不一样了。管理者面临的主要的结构设计挑战是要找到一种方法，使分散的和流动的员工与组织保持联系。“管理信息技术”专栏描述了信息技术是如何帮助员工维持他们之间的联系的。此外，“聚焦领导”专栏也说明了领导者如何与分散的员工打交道。我们在第 16 章中还会涉及员工激励的一些内容。

管理信息技术 对组织设计的影响：有利有弊

中肯地说，世界上的工作不再像十年前那样了。信息技术使员工可能在像巴塔哥尼亚那么远的地方或西雅图市中心工作。尽管公司一直在派遣员工到远方的公司驻点出差，处理业务，但是，员工不需要再寻找最近的付费电话，也不用等回到办公室才知道出了什么问题。相反，移动计算和通信技术能使组织和员工保持联系并提高他们的效率。[46]我们下面来看看改变工作方式的几种技术。

- 能够在任何具有无线网络的地方使用的有电子邮件、日历和信号接收器的掌上电脑。甚至可以利用这些装置进入公司的数据库和内联网。
- 员工可以使用宽带网络和 Webcams 参加视频会议。
- 许多公司给员工的编码都是不断变化的，这样他们能登录公司的网站，从联网的任一台电脑中获得电子邮件和公司的数据。
- 手机能在蜂窝状的网络和公司的无线保真（wi-fi）连接中自由切换。

在任何地点、任何时间，工作的最重要问题是安全。公司必须保护重要的机密信息。但是，我们大大忽略了软件和其他不能使用的设备可能引发的安全问题。甚至连保险公司都会让其流动员工轻易地获得信息。例如，Health Net Inc. 把黑莓系统交给了它的多数管理者，这样他们就可以在任何地方了解顾客记录。正如一个科技公司的 CEO 所说：“公司现在可以开始考虑创造具有创新性的应用程序并将其提供给公司在任何地方工作的员工。”

创建学习型组织 我们在第 2 章考察管理者面临的新问题时，已经介绍了学习型组织的概念。这一概念并不仅仅涉及某种特定的组织设计，而是描述了组织中的一种理念或哲学，它对组织设计有重要的影响。

那么，什么是**学习型组织**（learning organization）？它是指由于所有组织成员都积极参与到与工作有关问题的学习、识别与解决中，从而使组织形成了持续适应和变革能力的这样一种组织。[47]在学习型组织中，员工们不断获取和共享新知识，并有意愿将其知识用于制定决策或做好他们的工作。一些组织理论家甚至把组织中的这种能力，也即在完成工作任务过程中的学习以及应用所学知识的能力，高度地评价为组织可持续竞争优势的唯一资源。[48]哪些组织设计要素是学习这一行为发生的必要条件呢？

首先，成员在整个组织范围内跨越不同职能专长以及不同组织层级的共享信息和工作活动协作极为重要，而这必须通过削弱物理边界才能实现。因为在这种无边界的环境中，员工们可以自由地在一起工作，以最佳的方式合作完成

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

组织的任务，并能互相学习。鉴于协作的需要，团队也成为学习型组织结构设计上的一个重要特征。员工们在团队中工作，执行需要完成的各项工作活动。这些员工团队得到授权，制定有关其工作开展过程或解决所出现问题的各种决策。通过这些经充分授权的员工及其团队来运作的组织，根本没有必要配备各级的“老板”来发布命令和实施控制。相反，管理者承担起了推动者、支持者和倡导者的角色。

全球结构问题的管理 组织结构中存在全球的差异吗？澳大利亚组织的结构与美国的相像吗？德国组织的结构与法国或墨西哥的相似吗？考虑到今天商业环境的全球性，这个问题管理者应当很熟悉了。研究者已经得出结论：全球组织的结构和战略是相似的，“但是，组织行为却保留了文化的独特”。[49]这对设计有效的结构有什么意义？当设计或改变组织的结构时，管理者可能需要考虑一些设计要素的文化内涵。例如，一些研究表明，正规化（规则和官僚机制）可能在经济欠发达国家更加重要，而在员工的职业教育水平和技能水平更高的经济发达国家中，就显得不那么重要了。[50]其他的结构设计要素也同样会受到文化差异的影响。

小结 不论管理者为他们的组织选择了何种结构设计，这一设计都应该能帮助员工们以他们所能做到的最好方式，最有效率和效果地完成工作。结构设计要能帮助而不是阻碍组织的成员们有效地开展工作。毕竟，结构是实现目标的手段。

成为一名管理者

√如果你参加了学生组织或工作，注意如何通过使用工作专门化、指挥链、职权、职责等组织不同的工作活动。

√当你阅读现在的商业期刊时，注意企业使用了哪些组织结构，它们是否有效。

√与管理者谈论如何组织工作以及他们发现的有效方法。

√寻找**组织结构图**（organizational charts）（组织结构的可视图）的例子，试着用它来判断组织所使用的结构设计。

管理者对“管理者困境”的回应

安·凯莉（Ann Kelly）

Lake Partners Strategy Consultants 合伙人，西雅图，华盛顿州

要做一个好老板兼好朋友是相当困难的，因为总是需要协调这两者之间的关系。关键是要弄清楚一点，当发生冲突时，“老板”首先关注的是满足组织的需要。

就彭尼的情况而言，他应当综合运用组织的结构和政策的发展，自上而下为组织文化制定正式的标准：

- 聘用或任命一名首席运营官，不是老朋友，但是他有权评估、聘用和解雇彭尼的直接下属。这在消除了老板/朋友的冲突的同时，也保留了彭尼作为“有意思的公司文化权威”的形象。
- 制定恰当的职业行为政策，定义工作场所中恰当的和不恰当的行为。

www.TopSage.com

TopSage.com

• 设计恰当的基于价值的绩效考核过程，确定定期评估员工所依据的价值（包括“对组织文化的贡献”）。

• 在全员大会上对某些内容进行介绍，比如，这家成功驱动型公司的共同的愿景。

在日常工作中，只要注意到不恰当的行为，彭尼就应当立即恰当地进行制止。

小约翰·J·斯特利（John J. Staley，Jr）

Staley Electric Supply 公司主管销售和营销的副总裁，Conshohocken，宾夕法尼亚州

彭尼应当在其与员工之间加入一个起缓冲作用的人。他应当创建一种规定职责的组织结构。为此，他可以雇用或提拔某人担任管理者的职位。员工可以向管理者汇报，管理者也可以考察员工的绩效。假如管理者出现了问题，员工可以直接向彭尼汇报，但仅此而已。这样一来，彭尼可以把时间集中在如何带领企业向前发展上，同时，只要他愿意，他还是可以同员工保持友好关系。

思考题

1. 一个组织的结构能迅速地得到改变吗？为什么？

2. 你更喜欢在机械式组织中工作，还是在有机式组织中工作？为什么？

3. 管理者要在实行项目型结构的组织中有效地工作，他需要什么类型的技能？在无边界组织中，或者在学习型组织中，又需要什么样的技能？

4. 有人认为无边界组织会使我们的生活和工作方式发生重大的变迁，你同意吗？为什么？

5. 先进的信息技术使组织的各项工作可以在任何时间、任何地点得以开展和完成，在这样的条件下，组织工作是否仍是一项重要的管理职能？为什么？

□ 案例应用

问题聚焦：惠普的结构挑战

惠普公司以印刷机、照相机、计算机和电脑而闻名，但是这些年，公司遇到了组织方面的挑战。1999 年，卡莉·费奥里纳被任命为惠普的 CEO，她延续了公司通过兼并其他公司增长的战略。这个事件上了新闻的头版头条，因为在美国的大型企业中，卡莉是第一位女性领导。她进行的最受争议的兼并活动是出资 250 亿美元对其竞争对手康柏电脑的收购。这一决策也是卡莉终结的开始。合并后的公司存在很多问题，包括财务、文化和结构等方面，这也导致了不良绩效。她与董事会在惠普发展方向上的分歧最终导致她于 2005 年 2 月初被解雇了。2005 年 3 月底，NCR 的 CEO 马克·赫德（Mark Hurd）被惠普公司的董事会挑选为新任的 CEO。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

加入惠普数周后，赫德开始听到对公司销售人员的抱怨。在休息室中，赫德与公司前25位重要顾客进行了交谈，他们告诉赫德，由于惠普公司混乱的管理层级，他们不知道应该打电话给谁。他也在组织内部听到了同样的抱怨。公司技术负责人告诉赫德，“他曾花了三个月时间获得批准雇用100名销售专员”。另一名管理人员说，“他的700名销售人员的团队一般要在顾客身上花费工作时间的33%～36%，而其他时间则用来与惠普的内部官僚进行谈判”。甚至销售代表也说，他们没有多少时间与顾客交流，因为他们担负着许多管理的任务。至此，为顾客提供报价和样品也成为了一项费时的工作。不久后，赫德就意识到了他必须解决的“基本问题”。

研究了惠普的销售结构之后，赫德发现在他和顾客之间有11个管理层级，他觉得这太多了。而且，公司的销售结构极其缺乏效率。例如，在欧洲，来自公司不同部门的四个员工能完成一笔销售业务，但是，竞争对手一般三个人就能完成。“这意味着惠普完成业务的速度较慢，它因此也失去了许多投标机会。”赫德发现的最后一个问题是：在公司的17 000名销售人员中，不到60%的人员直接把产品出售给顾客，余下的都是提供技术支持的员工和管理人员。如果组织想重新成为行业领导者，赫德很清楚，必须改变这种状况。

首先，赫德解雇了表现不佳的员工，删除了销售管理的三个层级。然后，他撤销了一个销售团队，把这些人员并入到其他销售团队中。现在，许多销售代表都只为一个高级顾客服务，这样顾客就知道要联系谁了。惠普的高层管理者现在说，由于新的销售结构，他们能更快地制定决策。而且，与一年前的30%相比，现在销售人员花费在顾客身上的时间超过了40%。

[讨论问题]

1. 描述惠普的结构问题。

2. 赫德决定如何解决公司的结构问题？你觉得他的改革怎么样？你认为公司的顾客对这些变化会做出怎样的反应？公司的管理人员和销售人员呢？

3. 惠普适合更机械式还是更有机式的组织？为什么？

4. 你认为在公司的效率和效果中，组织文化发挥了什么作用？解释一下。

资料来源：P. W. Tam, “System Reboot,” *Wall Street Journal*, April 3, 2006, pp. A1+; A. Lashinsky, “Can HP Win Doing It the Hurd Way?” *Fortune*, April 3, 2006, p. 65; P. Burrows, “H-P Says Goodbye to Drama”, *BusinessWeek*, September 12, 2005, pp. 83-86; A. Lashinsky, “Mark Hurd Takes His First Swing at H-P,” *Fortune*, August 8, 2005, p. 24; P. Burrows and B. Elgin, “The Un-Carly Unveils His Game Plan,” *BusinessWeek*, June 27, 2005, p. 36; and A. Lashinsky, “Take a Look at H-P,” *Fortune*, June 13, 2005, pp. 117-120.

[注释]

[1] Information from company Web site, www.enbs.com/about; Hoover's Online, www.hoovers.com, February 24, 2006; and N. Heintz, “Why Can't We Be Friends?” *Inc.*, January 2004, pp. 31–32.

[2] B. Fenwick, “Oklahoma Factory Turns Out U.S. Bombs Used in Iraq,” *Planet Ark*, www.planetark.com, November 4, 2003; A. Meyer, “Peeking Inside the Nation's Bomb Factory,” *KFOR TV*, www.kfor.com, February 27, 2003; G. Tuchman, “Inside America's Bomb Factory,” *CNN*, cnn.usnews.com, December 5,

www.TopSage.com

2002; and C. Fishman, "Boomtown, U.S.A.," *Fast Company*, June 2002, pp. 106–114.

[3] T. Starner, "Room for Improvement," *IQ Magazine*, March/April 2003, pp. 36–37.

[4] See, for example, R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 9th ed. (Mason, OH: South-Western College Publishing), 2007.

[5] M. Hiestand, "Making a Stamp on Football," *USA Today*, January 25, 2005, pp. 1C+.

[6] D. Drickhamer, "Moving Man," *IW*, December 2002, pp. 44–46.

[7] For a discussion of authority, see W. A. Kahn and K. E. Kram, "Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences," *Academy of Management Review*, January 1994, pp. 17–50.

[8] E. P. Gunn, "Who's the Boss?" *Smart Money*, April 2003, p. 121.

[9] L. Hawkins, Jr., "Lost in Transmission," *Wall Street Journal*, March 8, 2006, p. A1+.

[10] D. Van Fleet, "Span of Management Research and Issues," *Academy of Management Journal*, September 1983, pp. 546–552.

[11] Information in this box from B. J. Avolio and S. S. Kahai, "Adding the 'E' to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership," *Organizational Dynamics*, vol. 31 (4), 2003, pp. 325–338; C. O. Grosse, "Managing Communication Within Virtual Intercultural Teams," *Business Communication Quarterly*, December 2002, pp. 22–38; M. M. Montoya-Weiss, A. P. Massey, and M. Song, "Getting It Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams," *Academy of Management Journal*, December 2001, pp. 1251–1262; B. J. Avolio, S. Kahai, and G. E. Dodge, "E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice," *Leadership Quarterly*, Winter 2000, pp. 615–668; and W. F. Cascio, "Managing a Virtual Workplace," *Academy of Management Executive*, August 2000, pp. 473–492.

[12] See, for example, J. Child, *Organization: A Guide to Problems and Practices* (London: Kaiser & Row, 1984); and H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983).

[13] P. Siekman, "Dig It!" *Fortune*, May 3, 2004, pp. 128[B]–[L].

[14] C. Tohurst, "Companies March on the Morale of Their Workers," *Australian Financial Review*, November 13, 1998, p. SP2.

[15] Information on company from Hoover's Online, www.hoovers.com, April 8, 2006; and A. Ross, "BMO's Big Bang," *Canadian Business*, January 1994, pp. 58–63.

[16] E. W. Morrison, "Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking," *Journal of Management*, February 2006, pp. 5–28.

[17] Ibid.

[18] D. A. Morand, "The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic Versus Organic Organizations," *Academy of Management Review*, October 1995, pp. 831–872; and T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961).

[19] J. Whalen, "Bureaucracy Buster? Glaxo Lets Scientists Choose Its New Drugs," *Wall Street Journal*, March 27, 2006, p. B1+.

[20] J. Goodwin, "MoDOT Warns of Funding Drop," *Springfield News-Leader*, February 8, 2006, p. 1A.

[21] A. D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

[22] See, for instance, D. Jennings and S. Seaman, "High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance," *Strategic Management Journal*, July 1994, pp. 459–475; D. C. Galunic and K. M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm," in B. M. Staw and L. L. Cummings, (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 215–255; R. Parthasarthy and S. P. Sethi, "Relating Strategy and Structure to Flexible Automation: A Test of Fit and Performance Implications," *Strategic Management Journal*, 14 (6), 1993, pp. 529–549; H. A. Simon, "Strategy and Organizational Evolution," *Strategic Management Journal*, January 1993, pp. 131–142; H. L. Boschken, "Strategy and Structure: Reconceiving the Relationship," *Journal of Management*, March 1990, pp. 135–150; R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978); and D. Miller, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, January–February 1987, pp. 55–76.

[23] See, for instance, R. Z. Gooding and J. A. Wagner III, "A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits," *Administrative Science Quarterly*, December 1985, pp. 462–481; D. S. Pugh, "The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect," in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (New York: John Wiley, 1981), pp. 135–166; and P. M. Blau and R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, 1971).

[24] J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965).

[25] See, for instance, C. C. Miller, W. H. Glick, Y. D. Wang, and G. Huber, "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing," *Academy of Management Journal*, June 1991, pp. 370–399; J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967); J. Hage and M. Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals," *Administrative Science Quarterly*, September 1969, pp. 366–377; and C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological*

www.TopSage.com

Review, April 1967, pp. 194–208.

[26] D. M. Rousseau and R. A. Cooke, "Technology and Structure: The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations," *Journal of Management*, Fall–Winter 1984, pp. 345–361; and D. Gerwin, "Relationships Between Structure and Technology," in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2 (New York: Oxford University Press, 1981), pp. 3–38.

[27] M. Yasai-Ardekani, "Structural Adaptations to Environments," *Academy of Management Review*, January 1986, pp. 9–21; P. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1967); and F. E. Emery and E. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments," *Human Relations*, February 1965, pp. 21–32.

[28] S. Reed, "He's Brave Enough to Shake Up Shell," *BusinessWeek*, July 18, 2005, p. 53.

[29] H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 157.

[30] R. J. Williams, J. J. Hoffman, and B. T. Lamont, "The Influence of Top Management Team Characteristics on M-Form Implementation Time," *Journal of Managerial Issues*, Winter 1995, pp. 466–480.

[31] See, for example, D. F. Twomey, "Leadership, Organizational Design, and Competitiveness for the 21st Century," *Global Competitiveness*, Annual 2002, pp. S31–S40; G. J. Castrogiovanni, "Organization Task Environments: Have They Changed Fundamentally over Time?" *Journal of Management*, vol. 28 (2), 2002, pp. 129–150; M. Hammer, "Processed Change: Michael Hammer Sees Process As 'The Clark Kent of Business Ideas'—A Concept That Has the Power to Change a Company's Organizational Design," *Journal of Business Strategy*, November–December 2001, pp. 11–15; I. I. Mitroff, R. O. Mason, and C. M. Pearson, "Radical Surgery: What Will Tomorrow's Organizations Look Like?" *Academy of Management Executive*, February 1994, pp. 11–21; T. Clancy, "Radical Surgery: A View from the Operating Theater," *Academy of Management Executive*, February 1994, pp. 73–78; and R. E. Hoskisson, C. W. L. Hill, and H. Kim, "The Multidivisional Structure: Organizational Fossil or Source of Value?" *Journal of Management*, vol. 19 (2), 1993 pp. 269–298.

[32] Q. Hardy, "Google Thinks Small," *Forbes*, November 14, 2005, pp. 198–202.

[33] See, for example, D. R. Denison, S. L. Hart, and J. A. Kahn, "From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model," *Academy of Management Journal*, December 1996, pp. 1005–1023; L. Grant, "New Jewel in the Crown," *U.S. News & World Report*, February 28, 1994, pp. 55–57; D. Ray and H. Bronstein, *Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed Team-Based Organization* (New York: McGraw Hill, 1995); J. A. Byrne, "The Horizontal Corporation," *BusinessWeek*, December 20, 1993, pp. 76–81; J. R. Katzenbach and D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); B. Dumaine, "Payoff from the New Management," *Fortune*, December 13, 1993, pp. 103–110; and H. Rothman, "The Power of Empowerment," *Nation's Business*, June 1993, pp. 49–52.

[34] D. Brady, A. Carter, and S. Lacy, "Eating Too Fast at Whole Foods," *BusinessWeek*, October 24, 2005, pp. 82–84; B. Streisand, "Rhapsody in Chow," *US News & World Report*, June 20, 2005, pp. EE3–EE8; and C. Fishman, "Whole Foods Is All Teams," *Fast Company*, Greatest Hits, vol. 1, 1997, pp. 102–113.

[35] Information from Skanska Web site, www.skanska.co.uk, April 9, 2006.

[36] P. Kaihla, "Best-Kept Secrets of the World's Best Companies," *Business 2.0*, April 2006, p. 83; C. Taylor, "School of Bright Ideas," *Time Inside Business*, April 2005, pp. A8–A12; and B. Nussbaum, "The Power of Design," *BusinessWeek*, May 17, 2004, pp. 86–94.

[37] See, for example, G. G. Dess, A. M. A. Rasheed, K. J. McLaughlin, and R. L. Priem, "The New Corporate Architecture," *Academy of Management Executive*, August 1995, pp. 7–20.

[38] For additional readings on boundaryless organizations, see M. F. R. Kets de Vries, "Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams," *Academy of Management Executive*, February 2005, pp. 61–76; J. Child and R. G. McGrath, "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy," *Academy of Management Journal*, December 2001, pp. 1135–1148; M. Hammer and S. Stanton, "How Process Enterprises Really Work," *Harvard Business Review*, November–December 1999, pp. 108–118; T. Zenger and W. Hesterly, "The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Modular Units," *Organization Science*, 1997, vol. 8, pp. 209–222; R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, and S. Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997); R. M. Hodgetts, "A Conversation with Steve Kerr," *Organizational Dynamics*, Spring 1996, pp. 68–79; and J. Gebhardt, "The Boundaryless Organization," *Sloan Management Review*, Winter 1996, pp. 117–119. For another view of boundaryless organizations, see B. Victor, "The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay," *Organization Science*, November 1994, pp. 479–482.

[39] See, for instance, Y. Shin, "A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations," *Journal of Management*, December 2004, pp. 725–743; D. Lyons, "Smart and Smarter," *Forbes*, March 18, 2002, pp. 40–41; W. F. Cascio, "Managing a Virtual Workplace," *Academy of Management Executive*, August 2000, pp. 81–90; D. Pescovitz, "The Company Where Everybody's a Temp," *New York Times Magazine*, June 11, 2000, pp. 94–96; M. Sawhney and D. Parikh, "Break Your Boundaries," *Business 2.0*, May 2000, pp. 198–207; G. G. Dess, A. M. A. Rasheed, K. J. McLaughlin, and R. L. Priem, "The New Corporate Architecture"; H. Chesbrough and D. Teece, "When Is Virtual Virtuous: Organizing for Innovation," *Harvard Business Review*, January–February 1996, pp. 65–73;

www.TopSage.com

and W. H. Davidow and M. S. Malone, *The Virtual Corporation* (New York: Harper Collins, 1992).

[40] T. Howard, "StrawberryFrog Hops to a Different Drummer," *USA Today,* October 10, 2005 p. 4B.

[41] R. E. Miles, C. C. Snow, J. A. Matthews, G. Miles, and H. J. Coleman Jr., "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form," *Academy of Management Executive,* November 1997, pp. 7–24; C. Jones, W. Hesterly, and S. Borgatti, "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms," *Academy of Management Review,* October 1997, pp. 911–945; R. E. Miles and C. C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy," *Organizational Dynamics,* Spring 1995, pp. 5–18; and R. E. Miles and C. C. Snow, "Causes of Failures in Network Organizations," *California Management Review,* vol. 34 (4), 1992, pp. 53–72.

[42] C. H. Fine, "Are You Modular or Integral?" *Strategy & Business,* Summer 2005, pp. 44–51; D. A. Ketchen, Jr. and G. T. M. Hult, "To Be Modular or Not to Be? Some Answers to the Question," *Academy of Management Executive,* May 2002, pp. 166–167; M. A. Schilling, "The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis," *Academy of Management Journal,* December 2001, pp. 1149–1168; D. Lei, M. A. Hitt, and J. D. Goldhar, "Advanced Manufacturing Technology: Organizational Design and Strategic Flexibility," *Organization Studies,* 1996, vol. 17, pp. 501–523; R. Sanchez and J. Mahoney, "Modularity Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design," *Strategic Management Journal,* 1996, vol. 17, pp. 63–76; and R. Sanchez, "Strategic Flexibility in Product Competition," *Strategic Management Journal,* vol. 16, 1995, pp. 135–159.

[43] S. Reed, A. Reinhardt, and A. Sains, "Saving Ericsson," *BusinessWeek,* November 11, 2002, pp. 64–68.

[44] P. Engardio, "The Future of Outsourcing," *BusinessWeek,* January 30, 2006, pp. 50–58.

[45] C. E. Connelly and D. G. Gallagher, "Emerging Trends in Contingent Work Research," *Journal of Management,* November 2004, pp. 959–983.

[46] Information in this box from C. Edwards, "Wherever You Go, You're On the Job," *BusinessWeek,* June 20, 2005, pp. 87–90; and S. E. Ante, "The World Wide Work Space," *BusinessWeek,* June 6, 2005, pp. 106–108.

[47] P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations* (New York: Doubleday, 1990).

[48] A. N. K. Chen and T. M. Edgington, "Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers," *MIS Quarterly,* June 2005, pp. 279–309; K. G. Smith, C. J. Collins, and K. D. Clark, "Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms," *Academy of Management Journal,* April 2005, pp. 346–357; B. Marr, "How to Knowledge Management," *Financial Management,* February 2003, pp. 26–27; R. Cross, A. Parker, L. Prusak, and S. P. Borgati, "Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks," *Organizational Dynamics,* Fall, 2001, pp. 100–120; M. Schulz, "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows," *Academy of Management Journal,* August 2001, pp. 661–681; D. Zell, "Overcoming Barriers to Work Innovations: Lessons Learned at Hewlett-Packard," *Organizational Dynamics,* Summer 2001, pp. 77–86; G. Szulanski, "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm," *Strategic Management Journal,* Winter Special Issue, 1996, pp. 27–43; and J. M. Liedtka, "Collaborating Across Lines of Business for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive,* April 1996, pp. 20–37;

[49] N. M. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 4th ed. (Cincinnati, OH: South-Western), 2002, p. 66.

[50] P. B. Smith and M. F. Peterson, "Demographic Effects on the Use of Vertical Sources of Guidance by Managers in Widely Differing Cultural Contexts," *International Journal of Cross Cultural Management,* April 2005, pp. 5–26.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

第11章 管理沟通与信息技术

- 理解管理沟通
- 人际沟通过程
- 组织中的沟通
- 理解信息技术
- 当今组织中的沟通问题
- 思考题

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

理解沟通

- 解释为什么有效的沟通对于管理者来说是重要的
- 定义沟通
- 区分人际沟通和组织沟通
- 详述沟通的功能

人际沟通

- 解释沟通过程的七个要素
- 列出管理者可以运用的沟通方法
- 描述非言语沟通以及它如何发生
- 解释人际间有效沟通的障碍以及如何克服它们

组织沟通

- 比较正式沟通和非正式沟通
- 解释沟通信息的流向
- 描述三种常见的沟通网络
- 详述管理者应当如何对待消息的传播途径

理解信息技术

- 描述技术如何影响管理沟通
- 定义电子邮件、即时信息、博客和维客、音频邮件、传真、电子数据交换、电话会议、可视会议、网络会议、内部互联网和外部互联网
- 解释信息技术如何影响组织

当今组织中的沟通问题

- 详述在互联网络世界管理沟通所面临的挑战
- 解释组织如何管理知识
- 描述为什么与顾客的沟通是重要的管理问题
- 解释政治上的准确性如何影响沟通

管理者困境

现金流、收入分配、双位数的增长、杠杆作用、度量单位。这是金·威廉姆斯（Kim Williams）所说的行话。作为国家橄榄球协会（NFL）主管财务的高级副总裁，她不太可能在工作中使用假跑真传（play-action pass）、横向传球（reverse）、四分卫（quarterback）等术语，但 NFL 的 32 支球队使用的正是这些术语。现在，她想让他们理解她的用语，并用它们进行交流。[1]

NFL 是监督美国最受观众欢迎的职业橄榄球运动的组织。作为球队的同业公会，NFL 最主要的业务单元是 NFL 资产有限责任公司和 NFL 公司（NFL Enterprises）。通过销售和许可交易，NFL 资产有限责任公司的收入达几十亿美元，而 NFL 公司的主要任务是洽谈球队的全球广播权。其他的附属机构还包括：NFL 慈善基金会和 NFL 电影公司。2003 年，协会创建了自己的电视频道——NFL 网络，提供全天候的服务，赢得了球迷们的青睐。当然，备受欢迎的还有锦标赛——超级杯（Super Bowl），它吸引了几百万的观众，也获得了几百万美元的收入。从超级杯期间播放的 30 秒钟的商业广告中，NFL 获得

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

的收入数以百万计（2006年是250万美元），它绝对是一个大赢家。除了2004年超级杯期间发生了“走光”事件，每年的赛事都凸显出了NFL的竞争优势。

从财务上看，NFL是经营最好的职业联盟。金说：“NFL的一个潜在优势就是我们是一个同业公会，这意味着32支球队俱乐部都是独立的实体。所以，我们要站在社会的角度，广泛讨论我们所拥有的财务和法律上的权利。”作为NFL的CFO，金应当定期就财务问题与球队老板进行交流。

如果你处于金的位置，你觉得，在复杂敏感的财务问题上，她怎么做才能改进她与球队所有者之间沟通的有效性？

你该怎么做？

金·威廉姆斯认识到了与员工有效沟通的重要性。管理者与员工之间的沟通，可以为组织中工作的有效开展提供所需的信息。鉴于此，不会有人怀疑沟通与管理绩效有着密切关联。[2]在本章中，我们将介绍管理沟通的基本概念，并对人际沟通过程、沟通方法、有效沟通的障碍，以及克服这些障碍的方法进行阐述。我们还将考察诸如组织沟通方式和沟通网络等组织沟通议题。另外，由于信息技术对管理沟通有极大影响，我们也将对其进行考察。最后，我们将讨论当前管理者面临的一些沟通问题。

理解管理沟通

与比尔·默里（Bill Murray）在“Groundhog Day”中扮演的角色不同，尼尔·L·帕特森（Neal L. Patterson）是堪萨斯城一家健康护理软件开发公司Cerner Corporation的CEO，当然他也希望自己能像比尔·默里那样。尼尔·L·帕特森对于员工似乎没有花足够的时间来工作感到懊恼，他向公司大约400名管理者发送了一封愤怒激动的电子邮件，部分内容如下：

看看堪萨斯城总部的这么多员工，工作时间越来越不够40个小时。早晨8:00以前停车场上稀稀拉拉，到了下午5:00以后情况又是如此。身为管理者，你要不就是不知道你的员工在干什么，要不就是你不在乎这样的事……是你们对工作的不努力造成Cerner内部发生了这种情况，营造了一种不良的氛围……不管怎么样，你们都存在着问题，要么找出问题解决它，要么辞职，我不会轻易地放过你们。事情发展到这个地步，你们还有两周的时间弥补，好好干吧。[3]

虽然这封电子邮件只是针对公司的管理者，但是它被泄露了出来并张贴在了雅虎的讨论板上。这封电子邮件的语气震惊了行业分析师和投资者，当然，还有Cerner的管理者和员工。公司的股票价格在接下来的三天中下跌了22%。帕特森向他的员工致歉并承认，“是我引发了这次事件，也使公司遭受了非议和损失”。这个例子很好地说明了为什么对于管理者而言理解沟通的影响是重要的。

对管理者来说，有效沟通不容忽视，这是因为管理者所做的每件事中都包含着沟通。注意，不是一些事情，而是每一件事！管理者没有信息就不可能作

www.TopSage.com

出决策，而信息只能通过沟通得到。一旦作出了决策，还需要进行沟通，否则，将不会有人知道一项决策亦已作出。任何绝妙的想法、富有创见的建议、最优秀的计划，或者最有效的职务再设计方案，不经由沟通都无法得到实施。因此，管理者需要掌握有效的沟通技巧。当然，这并不是说仅拥有好的沟通技巧就能成为成功的管理者。不过，我们可以说，低效的沟通技巧只会使管理者陷入无穷的问题与困境之中。

□ 什么是沟通

沟通（communication）是指意义的传递和理解。这一定义中需记住的要点首先是，它强调了意义的传递。如果信息或想法没有被传送到，则意味着沟通没有发生。比如，说话者没有听众，或者写作者没有读者，这些就都不能构成沟通。不过，更重要的一点是，沟通包含意义的理解。要使沟通成功，意义不仅要得到传递，还需要被理解。如果写给某人的一封信使用的是其一窍不通的葡萄牙语，那么不将之翻译为其能读懂并理解的语言，就不能称之为沟通。完美的沟通，如果存在的话，应是经过传递之后，接受者所认知的想法或思想恰好与发送者发出的信息完全一致。

需要注意的另一点是，良好的沟通常常被错误地解释为沟通双方达成一致的意见，而不是准确理解信息的意义。[4] 如果有人与我们意见不同，许多人会就此认为，这个人未能完全领会我们的看法。也就是说，很多人认为良好的沟通是使别人接受我们的观点。但是，我很清楚地明白你的意思，却不见得同意你的观点。事实上，若一场争论持续了相当长的时间，旁观者往往断言这是由于缺乏有效的沟通而导致的。这种想当然的认识，反映了一种错误的倾向，即认为有效的沟通等同于意见一致。

关于管理沟通，我们要说的最后一点是，沟通问题包括了**人际沟通**（interpersonal communication）和**组织沟通**（organizational communication）两大方面。前者指存在于两人或多人之间的沟通，后者指组织中沟通的各种方式、网络和系统等。对于组织中的管理者来说，这两个沟通问题都是重要的。

□ 沟通的功能

联邦快递加拿大公司的总裁辛柏文（Rajesh Subramaniam）被国际商业交流者协会（the International Association of Business Communicators，IABC）授予了 2006 年度 Excellence in Communication Leadship（EXCEL）。按照 IABC 主席的说法，"辛柏文认识到对于联邦快递 85%的业务员而言，沟通挑战具有独特性，因为他们的工作地点主要是在乡村，因而不能经常接触到内联网和电子邮件。他确信系统是恰当的，一线员工能获得充分的信息从事组织的工作。辛柏文把沟通作为他商业决策制定过程中的一个重要部分，他也知道沟通在取得商业成功方面的价值和重要性"。[5]

为什么对于管理者和组织而言沟通是重要的呢？它具有四种主要功能：控制、激励、情绪表达和信息。[6]

沟通可以通过几种不同的方式来控制员工的行为。正如第 10 章中我们所

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

谈到的，员工们必须遵循组织中的权力等级和正式指导原则。例如，他们首先要与直接主管沟通工作方面的不满和抱怨——要按照工作说明书工作，要遵守公司的政策法规等等。通过沟通可以实现这种控制功能。另外，非正式沟通也控制着行为。例如，当群体中的某个人工作十分努力而使其他员工相形见绌时，周围的人会通过非正式沟通控制该员工的行为，如嘲笑。

沟通通过以下途径来激励员工：明确告诉员工应该做什么；如何来做；没有达到标准时应如何改进工作。对于管理者而言，他们在设置具体目标、努力工作以达成目标、获取对实现目标过程的反馈时，都需要进行沟通。

对许多管理者而言，工作群体是主要的社交场所。群体内部的沟通是组织的一种基本机制，成员们可以通过群体内部的沟通来表达自己的失落感和满足感。因此，沟通提供了一种释放情感的情绪表达机制，并满足了成员的社会需要。

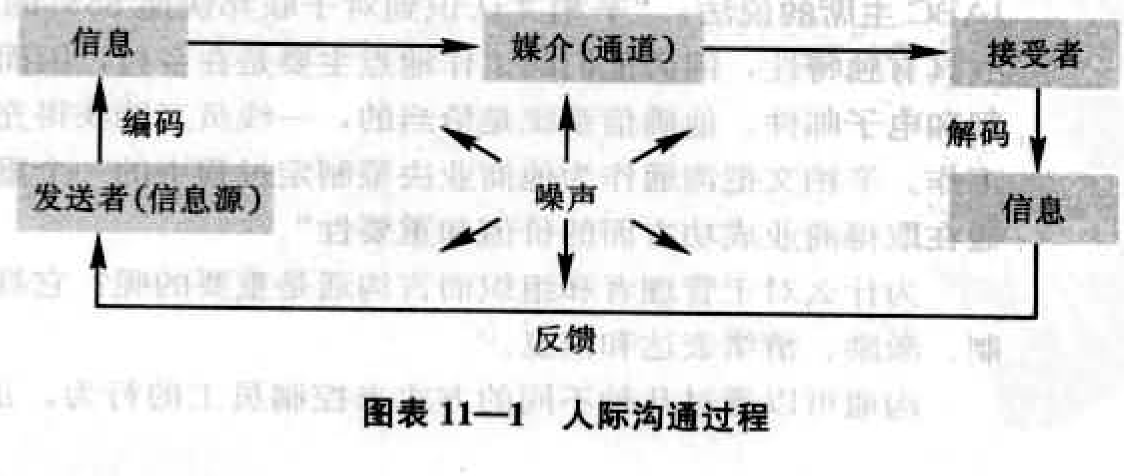
最后，个人和群体需要信息以完成组织的工作。而沟通可以为之提供决策所需的信息。

这四种功能无轻重之分。要使群体运转良好，就需要在一定程度上控制员工，激励员工，提供情绪表达的手段，并做出抉择。你完全可以这样认为，每一次群体或组织中的沟通机会都能实现这四种功能之中的一种或几种。

人际沟通过程

沟通发生之前，必须存在一个意图，我们称之为要被传递的**信息**（message）。它在发送者（信息源）与接受者之间传送。信息首先被转化为信号形式（**编码**，encoding），然后通过媒介（**通道**，channel）传送至接受者，由接受者将收到的信号再转译过来（**解码**，decoding）。这样，要传递的意义或信息就从一个人传给了另一个人。[7]

图表 11—1 描述了**沟通过程**（communication process）。它由七个要素组成：信息源、信息、编码、通道、解码、接受者以及反馈。此外，必须注意，整个过程还受到噪声的影响。所谓**噪声**（noise），就是指对信息的传送、接受或反馈造成干扰的因素。典型的噪声包括难以辨认的字迹，电话中的静电干扰，接受者的疏忽大意，以及生产现场来自设备或同事的背景噪音。记住，所有对理解造成干扰的因素都是噪声。噪声可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真。让我们来考察一下发送者、信息、通道、接受者及反馈回路中是怎么造成信息失真的。



图表 11—1 人际沟通过程

www.TopSage.com

发送者对头脑中的想法进行编码而生成了信息，被编码的信息的质量高低受到四方面条件的影响，即发送者的技能、态度、知识，以及社会—文化系统。原因何在？以我们自己（本书的作者）为例，如果我们缺乏应有的技能，则很难用理想的方式把我们的思想传递给你们（本书的读者）。我们能够成功地与你们进行沟通，依赖于我们的写作技巧。另外，我们对许多议题有自己的预先定型的想法（态度），这也影响到我们怎么沟通。例如，我们对管理伦理、工会或者管理者对于组织的重要性的态度，就影响了我们的写作。还有，我们对某一主题所掌握的知识量限定了我们所能传递的信息。我们无法传递自己并不知道的东西；反过来，如果我们编入本书的知识过于广博，则读者作为接受者又可能不理解我们所写的内容。最后，我们的信念和价值观（均是文化的一部分）也会对我们沟通什么及如何沟通产生影响作用。回想本章开头的“管理者困境”，金·威廉姆斯希望自己成为一个有效的沟通者。在与员工沟通中，当她通过编码将自己的思想转换为信息时，她要借助其技能、态度、知识以及社会—文化系统减少任何可能的噪声。

信息本身会使沟通过程失真，而不论支持的工具或使用的技术属于何种类型。信息可以是一份书面文件、一个口头演讲，甚至是手势或面部表情。传达意思的符号（语言、图画、数字等）会影响信息内容。噪声也会使沟通过程失真。

被选用来沟通信息的通道也会受到噪声的影响。不论是当面谈话，还是发送电子邮件或全公司范围的备忘录，失真可能而且确实发生。管理者需要认识到，特定的通道对传递某些信息是更有效的。（回想 Cerner 公司的 CEO 如何通过电子邮件与他的管理者沟通，这是否是一个恰当的选择。）很明显，如果大厦着火，使用备忘录方式传递这一信息显然极不合适！对于一些重要事件，如员工的绩效评估，管理者可能希望运用多种通道，如在口头评估之后再提供一封总结信。这种方式减少了信息失真的潜在可能性。

接受者是信息指向的个体。但在信息被接受之前，必须先将其中包含的符号翻译成接受者可以理解的形式，这就是对信息的解码。与发送者一样，接受者同样受到自身的技能、态度、知识和社会—文化系统的限制。如果说发送者应擅长于写或说，那么，接受者就应该擅长于读或听。一个人的知识水平也影响着他的接受能力。另外，接受者的态度及其社会文化背景也可能导致信息的失真。

沟通过程的最后一环是反馈回路。反馈把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行核实。反馈信息可以沿着与原始信息类似的通道传递，因此也面临着类似的失真问题。

□ 人际沟通方法

你需要向员工们沟通组织对性骚扰问题的新政策；你要表扬你的一个工人加班帮助你的工作小组完成了一项顾客订单；你要向手下的一个员工说明她工作的变更；你想得到你的员工们对你提出的明年预算方案的意见，如此等等。在这些例子中，你怎么进行信息沟通？有许多类型的沟通方法可供管理者选择。其中包括面对面沟通、电话沟通、小组会议、正式演讲、备忘录、传统信件、传真、员工通讯、告示板、公司其他出版物、录音带和录像带、热线、电子邮件、计算机会议、音频邮件、电话会议及可视会议等。所有这些沟通通道

www.TopSage.com

都可用来传递口头或书面的信号。你怎么知道要使用其中哪一种？回答下面12个问题，可帮助管理者对各种沟通方法进行评价。[8]

1. 反馈潜能——接受者对所传递的信息能多快地作出反应？
2. 复杂性能力——这一沟通方法能有效地处理复杂的信息吗？
3. 潜在宽度——使用这一通道能同时传递多少不同的信息？
4. 私密性——沟通者能确保其信息只传向那些他想沟通的人吗？
5. 编码容易度——发送者能方便而快捷地使用这一沟通方法吗？
6. 解码容易度——接受者能方便而快捷地对收到的信息加以解码吗？
7. 时空限制——发送者和接受者需要在同样的时间及同样的地点进行这一沟通吗？
8. 费用——使用这一沟通方法的费用多大？
9. 人情味——这一沟通方法能在多大程度上传递人际间的温情？
10. 正规度——这一沟通方法是否拥有所需的正规化程度？
11. 信息可得性——这一沟通方法能使接受者方便地获得所需的有用信息吗？
12. 信息消费点——发送者与接受者哪方对何时收到这一信息拥有更大的控制权？

图表11—2就是根据这12项标准而对各种沟通方法进行的比较。管理者最终选用哪一种方法，是对发送者的需要、所沟通信息的特性、通道的性能以及接受者的需要各方面的综合反映。例如，你想向一个下属说明她的工作有了变更，面对面的沟通会比备忘录更好，因为你希望能就她的疑问和问题作出当面的解释。

评价标准 / 通道	反馈潜能	复杂性能力	潜在宽度	私密性	编码容易度	解码容易度	时空限制	费用	人情味	正规度	信息可得性	信息消费点
面对面	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	共享
电话	1	4	2	2	1	1	3	3	2	4	4	共享
小组会议	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	4	共享
正式演讲	4	2	2	4	3	2	1	1	3	3	5	发送者
备忘录	4	4	2	3	4	3	5	3	5	2	1	接受者
传统信件	5	3	3	2	4	3	5	3	4	1	1	接受者
传真	3	4	2	4	3	3	5	3	3	3	1	接受者
公司出版物	5	4	2	5	5	3	5	2	4	1	1	接受者
告示板	4	5	1	5	3	2	2	4	5	3	1	接受者
音像带	4	4	3	5	4	2	3	2	3	3	5	接受者
热线	2	5	2	2	3	1	4	2	3	3	4	接受者
电子邮件	3	4	1	2	3	2	4	2	4	3	4	接受者
计算机会议	1	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	共享
音频邮件	2	4	2	1	2	1	5	3	2	4	4	接受者
电话会议	2	3	2	5	2	2	2	2	3	3	5	共享
可视会议	3	3	2	4	2	2	2	1	2	3	5	共享

说明：按1～5级评分，1表示最高分，5表示最低分。信息消费点指何方控制沟通信息的接收时点。"共享"意味着发送者（S）和接受者（R）共同拥有控制权。

图表11—2 沟通方法比较

资料来源：P. G. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991). p. 136.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

有关人际沟通方法的介绍不能就此搁笔。我们还必须考察非言语沟通的作用。所谓**非言语沟通**（nonverbal communication），就是不经由言语表达的沟通。一些极有意义的沟通既非口头形式也非书面形式。刺耳的警笛和十字路口的红灯都不是通过文字告诉我们信息的。学校教师上课时，当看到学生们无精打采或者有人开始翻阅校报时，无须言语说明，学生们已经告诉她（他），他们厌倦了。同样，当学生们开始收拾书本、文章和笔记时，他们传达了一个非常明确的信息：该下课了。一个人所用的办公室和办公桌的大小，一个人的穿着打扮，都向别人传递着某种信息。这些都是非言语形式的沟通。非言语沟通中最为人熟知的，就是体态语言和语调。

体态语言（body language）指传达意义的手势、脸部表情和其他身体动作。比如，一副咆哮的面孔所表示的信息，显然与微笑不同。手部动作、脸部表情及其他姿态能够传达诸如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或性情。知道某人身体动作所表示的意思，学习如何更好地展示你的形体语言，都能对你自身和你的工作有所帮助。[9]

语调（verbal intonation）是指一个人对传达意义的某些词汇或短语的强调。下面举例说明语调如何使一条信息的含义发生改变。如有学生向教师提了一个问题，教师反问道："你这是什么意思？"教师反问的声调不同，学生的反应也就不同。轻柔、平稳的声调会传递出感兴趣的意义，它与刺耳尖利、重音放在最后一词说法所产生的意义完全不同。大多数人会觉察，第一种语调表明某人在真诚地、饶有兴趣地要问明学生的意思，第二种语调则表明此人的防卫或攻击性。

任何口头沟通都包含有非言语信息，这一事实应引起极大的重视。为什么？因为非言语形式有可能会对有效沟通造成极大影响。"问题不在于你说了什么，而在于你是怎么说的。"人们既对所说的内容，也对是怎么说的作出反应。管理者应该记住，这就是他们所进行的沟通。

□ 人际间有效沟通的障碍

我们在人际沟通过程的讨论中提到过信息失真的广泛潜在性。哪些因素导致了信息失真？除了沟通过程中所识别的一般类型的失真之外，管理者还面临其他一些有效沟通的障碍。

过滤　**过滤**（filtering）指故意操纵信息，使信息显得更易得到接受。比如，当有人向上级管理者陈述的都是该管理者想听到的东西时，这个人就是在过滤信息。这种现象是否经常在组织中出现？答案是肯定的。当沿着组织层次向上传递信息时，为避免高层人员信息超载，发送者需要对信息加以浓缩和综合。而浓缩信息的过程受到信息发送者个人兴趣和对哪些信息更重要的认识的影响，因而也就造成了信息沟通中的过滤现象。

过滤的程度与组织的层级数目和文化两因素有关。在组织中，纵向层次越多，过滤的可能性就越大。当组织更强调合作的工作安排时，那么信息过滤的问题就会减弱。另外，组织中越来越多地使用电子邮件沟通方式，使沟通更加直接，从而也减少了过滤。最后，组织文化通过奖励系统，对这类过滤行为起到或鼓励或抑制的作用。组织中的奖励越是注重形式和外表，管理者就越会有

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

意识按照对方的品味调整和改变信息。

情绪 在接收信息时，接受者的感觉也会影响到他对信息的解释。一个人在高兴或痛苦的时候，会对同一信息作出截然不同的解释。极端的情绪更可能阻碍有效的沟通。这种状态常常使我们无法进行客观而理性的思维活动，而让一种情绪性的判断取而代之。因此，最好避免在很沮丧的时候对一信息作出反应，因为此时已经无法清晰地进行思考了。

管理劳动力多元化 男性与女性的沟通风格

你说过或者听到过男女之间诸如“你不理解我所说的，并且你从来没有听”，“你什么事情也没有做”等抱怨吗？大多数人可能有这种经历。有关研究表明，男人和女人有不同的沟通风格。[10]让我们仔细讨论这些不同的风格和问题以及尽力建议减少这些问题的方法。

德博拉·坦嫩（Deboran Tannen）研究了男人和女人沟通的方式，并且报告了一些有趣的结果。她的研究结果的本质是男人沟通时强调地位，而女人则强调联系。她说不同性别之间的沟通是一种持续地歪曲了男女对亲密关系的不同需要的欺骗行为。这种行为强调保持友好、共同利益和独立性，也强调个人利益和差异性。于是，沟通问题的出现就不奇怪了。在听和说时，女人关注关系度和亲密感，男人关注地位和独立性。对许多男人来讲，沟通仅仅是一种在等级制度的社会中保持独立性和维持地位的工具而已。然而，对许多女人来讲，沟通则是一种为了保持亲密度以及寻求支持和信心而进行协商的方式。让我们来看几个坦嫩举出的例子。

男人经常抱怨女人喋喋不休地讲述她自己的问题。然而，女人则批评男人没有听她讲。存在这种差别的原因是当男人听女人讲一个问题时，他们常常维护他们的独立性和强调提供解决方法时进行控制。与此相反，许多女人把讨论问题当做一种促进关系的方式。女人讨论问题的目的是寻求支持和联系，而不是为了得到男人建议的解决方法。

这里还有个例子：在谈话时，男人常常比女人更直接说出自己的观点。男人会说：“我认为关于这个问题你的观点是错误的”，女人则会说：“你看过市场部门有关这个问题的研究报告了吗？”女人这种说法暗含了市场研究报告能够证明你的错误。男人常常把女人的含蓄误解为不坚定的和鬼鬼祟祟的，但是女人往往并不像男人那样在乎地位和高人一等的作风。

最后，男人常常批评女人喜欢道歉。男人往往把“对不起”看成是一种懦弱的象征，因为他们常常把女人所说的“对不起”看成是女人接受了责备。而女人则认为她没有错，女人说“对不起”的真正含义是“我知道你一定为此感觉非常糟糕，我也是如此”。

由于在任何组织中异性之间的有效沟通是重要的，那么企业的管理者应该如何处理这些不同的沟通风格呢？为了克服不同风格之间的沟通障碍，有效的沟通需要接受、理解以及寻找双方都能够适应的沟通方法，男人和女人都应该认识到存在不同的沟通风格和没有最好的沟通风格，以及应该努力做好沟通工作。

信息超载 一位营销经理去西班牙出差一个星期。由于在那里无法进入他的电子邮箱，结果回来后，他发现竟有1 000封邮件等着他！他不可能阅读全部这些邮件，并一一回复。他面临了**信息超载**（information overload）问题，这也就是一个人面对的信息超过了他的处理能力。当今典型的经理人员常常抱

www.TopSage.com

怨信息超载。有统计数据表明，在商务活动中，电子邮件使用者平均每天使用电子邮件的时间是 107 分钟，这大概是一个工作日的四分之一。而其他统计数据表明，员工平均每天要发送和接收 204 封电子邮件。[11] 伴随着接收电子邮件、电话、传真以及参加会议和阅读专业资料的需要，形成了如此巨大的数据，以致人们无力处理和传送这些信息。当一个人所得到的信息超过了他能整理和使用的容量时，会出现什么情况呢？他们倾向于筛选、轻视、忽略或遗忘某些信息，或者干脆放弃进一步处理的努力，直到超载问题得以解决。不论何种情况，结果都是信息缺失和沟通效果受到影响。

防卫　当人们感到自己正受到威胁时，他们通常会以一种防卫的方式作出反应，这降低了取得相互理解的可能。这种防卫表现在对对方的言语进行攻击、讽刺挖苦、品头论足，以及怀疑对方的动机等行为上。[12] 当一方将另一方的意思理解为具有威胁性时，他就经常会以有碍有效沟通的方式作出反应。

语言　同样的词汇，对不同的人来说，含义是不一样的。年龄、教育和文化背景是三个最明显的因素，它们影响着一个人的语言风格以及他对词汇的界定。威廉·巴克利（William Buckly）是作家、记者，德雷博士（Dr. Dre）是打击乐艺术家，两人都说英语，但各自的用词是截然不同的。

在一个组织中，员工常常有不同的背景，有不同的言语习惯。在同一组织不同部门中工作的人员，甚至还会有各自的行话（jargon）——一组人员内部沟通中所用的专业术语或技术语言。

还要认识到，你我可能同说一种语言，但我们在语言的使用上却并不一致。信息发送者常常认为自己所用的词汇和短语在接受该信息的人心中也有同样的含义。这当然是错误的假设，常会造成沟通的障碍。了解每个人怎么可能使同一用语的含义发生变化，这有助于减少沟通障碍。

民族文化　由于技术和文化的原因，中国人“讨厌”音频邮件。这是在中国做生意的人必须接受的现实。[13] 这也说明了，沟通差异不仅产生于各人沟通中所用的语言不同，也可能产生于他们作为其中一分子的民族的文化差异。人际沟通不可能在全世界范围内以同样的方式进行。让我们比较一下倡导个人主义的国家（如美国）和强调集体主义的国家（如日本）的差异。[14]

在美国，沟通类型倾向于以个人为中心，而且语义明确。美国的管理者喜欢用备忘录、通报、职务报告及其他正式的沟通手段来阐明他对某一问题的看法。美国企业主管人员可能会隐瞒某些信息，为的是让自己看起来比别人懂得更多，而且将之作为说服员工接受其决策和计划的一种工具。为了保护自己，低层的员工们也如法炮制，采取类似的行为。

在强调集体主义的国家，如日本，有更多的相互间的互动关系，而且人际间的接触更倾向于是非正式的。与美国管理者不同，日本管理者在有关问题上更多是先以口头协商方式与下属们沟通，然后再起草一份正式的文件说明已达成的共识。日本人看重协商一致的决策，因而开放式的沟通是其工作环境氛围的一个内在构成要素。而且，更多采用面对面的沟通。

文化差异会影响到管理者对沟通方式的选择。如果未能很好地认识和认真地考虑这些差异，则极有可能成为有效沟通的障碍。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

□ 克服人际间有效沟通的障碍

人们一般要接收七次新信息才能真正对信息有所理解。[15]鉴于这个事实和沟通的障碍，管理者如何克服这些障碍，成为更有效的沟通者呢？以下的建议将帮助你使你的人际沟通更有效。

运用反馈 很多沟通问题是直接由于误解或理解不准确造成的。如果管理者在沟通过程中使用反馈回路，则会减少这些问题的发生。这里的反馈可以是言语的，也可以是非言语的。

当管理者问员工："你明白我的话了吗?"他得到的答案就代表着一种反馈。当然，良好的反馈并不仅仅包括是或否的回答。管理者为了核实其发送的信息是否得到意想的接收和理解，可以询问有关该信息的一系列问题。但最好的办法是，让接受者用自己的话复述这一信息。如果管理者听到复述的话正如他的本意，则理解与准确性就有了保证。反馈还包括了比直接提问或让接受者概述该信息更为微妙的一些方法。如综合评论会使管理者了解到接受者对信息的反应。

当然，反馈并不一定要以言语的方式来表达。行动胜于言语。比如，有一销售主管通过电子邮件向雇员传发了月份销售报告填报新规定，要求所有的销售代表都要按时上报。于是，到时有些人没有提交报告，这位销售主管无疑就得到了反馈。这一反馈表明，销售主管对自己当初的指令应该阐述得更清楚。同理，当你面对一群人演讲时，你在观察他们的眼神及其他非言语的线索过程中，就会了解到他们是否接受了你的信息。

简化用语 由于语言可能成为沟通的障碍，因此，管理者应选择好措辞，并注意表达的逻辑，使发送的信息清楚明确，易于接受者理解。管理者不仅需要简化语言，还要考虑到信息所指向的听众，以确保所用的语言能适合于该类信息的接受者。记住，有效的沟通不仅需要信息被接收，而且需要信息被理解。通过使用接受者熟悉的语言，可以增进理解。比如，一家医院的院长在沟通时应尽量使用清晰易懂的词汇，并且对医务人员传递信息时所用的语言应该和对办公室工作人员的不同。在理解其含义的群体内使用行话，有助于促进理解，但在该群体之外使用行话则会造成诸多问题。例如，回顾我们开篇的困境，思考金在工作中使用的行话，这与球队老板更熟悉的行话有什么不同。

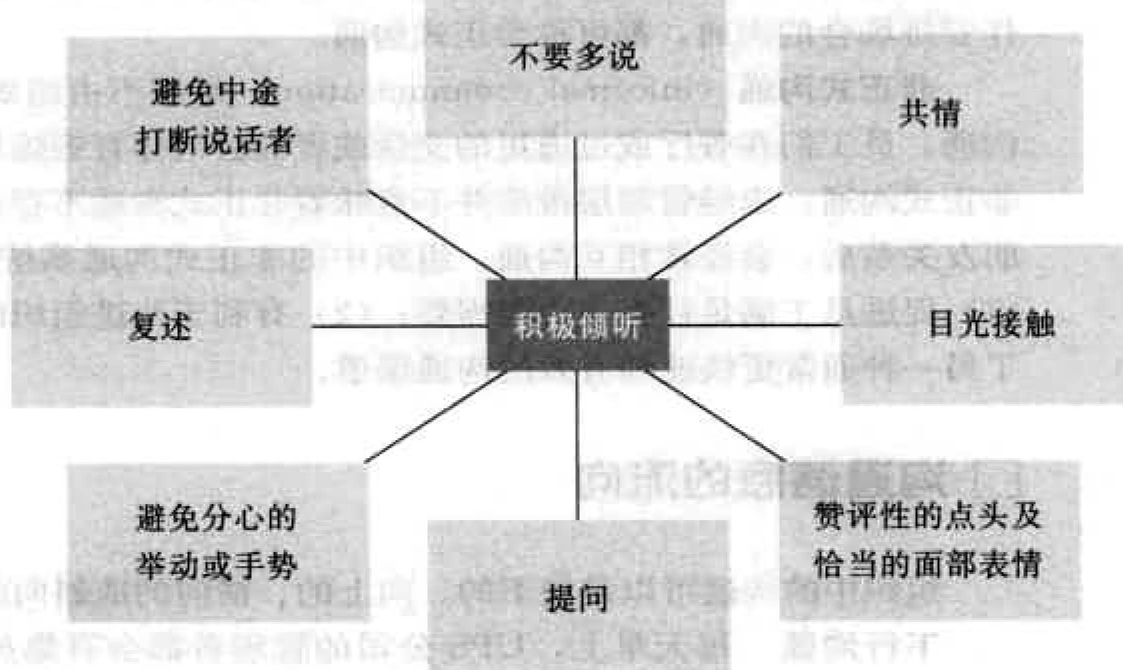
积极倾听 在别人说话时，我们是听者。但很多情况下，我们并不是在倾听。倾听是对含义的一种积极主动的搜寻，而单纯的听则是被动的。在倾听时，接受者和发送者双方都在进行着思索。

我们中的不少人并不是好听众。为什么？因为做到这一点很困难，我们大多数人都宁愿说话而不愿倾听。事实上，听的一方比说的一方更疲劳。与单纯的听不同，**积极倾听**（active listening）是指不带先入为主的判断或解释的对信息完整意义的接受，因此它要求听者全神贯注。一般而言，人们说话的速度是平均每分钟 150 个单词，而倾听的速度可达到每分钟超过 400 个单词。[16]二者之间的差值显然留给了大脑充足的时间，使其有机会神游四方。

提高积极倾听的效果，可采取的一种办法是发展对信息发送者的共情，也

www.TopSage.com

就是让自己处于发送者的位置。鉴于不同的发送者在态度、兴趣、需求和期望方面各有不同，因此共情使接受者更易于准确理解某一信息的真正内涵。一个共情的听者，并不急于对信息作出自己的判断，而是先认真聆听他人所说的话。这使得接受者不致因为过早不成熟的判断或解释而使听到的信息失真，从而提高了自己获得所沟通信息完整意义的能力。积极倾听者可能表现出的其他具体行为，如图表 11—3 所示。



图表 11—3　积极倾听的行为

资料来源：Based on P. L. Hunsaker, *Training in Management Skills* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

控制情绪　如果认为管理者总是以完全理性化的方式进行沟通，那就太天真了。我们知道，情绪会使信息的传递严重受阻或失真。当管理者对某件事十分失望时，很可能对所接收的信息发生误解，并在表述自己的信息时不够清晰和准确。那么，管理者应该如何行事呢？最简单的办法是，暂停进一步的沟通，直至恢复平静。

注意非言语提示　俗话说，行动胜于言语。因此，很重要的一点是注意自己的行动，确保它们和你所说的语言相匹配，并起到强化语言的作用。有效的沟通者要十分注意自己非言语形式的沟通，保证它们真的在传达你所期望的信息。

组织中的沟通

不对组织沟通的基本问题作一考察，就不能准确地理解管理沟通。在这一部分，我们要讨论组织沟通的一些重要内容，包括：正式与非正式沟通，沟通中信息流动的方式，以及正式与非正式的沟通网络。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

□ 正式与非正式沟通

组织中的沟通经常区分为正式与非正式的。所谓**正式沟通**（formal communication），是指按照规定的指挥链或者作为工作的一部分而进行的沟通。例如，当管理者要求一员工完成某项任务时，他是在进行正式沟通。员工将某一问题提交和上报给他的主管时，也是正式沟通。任何发生于组织中既定的工作安排场合的沟通，都可称为正式沟通。

非正式沟通（informal communication）是指不由组织的层级结构限定的沟通。员工们在餐厅或过道里的交谈或者在公司体育锻炼场所中的沟通都属于非正式沟通。未经管理层批准并不意味着非正式沟通不存在。员工之间建立了朋友关系后，会经常相互沟通。组织中的非正式沟通系统可发挥两方面作用：(1) 促进员工满足社会交往的需要；(2) 有利于改进组织的绩效，因为它提供了另一种通常更快速和有效的沟通渠道。

□ 沟通信息的流向

组织中的沟通可以是向下的、向上的、横向的或斜向的。下面分别讨论。

下行沟通　每天早上，UPS公司的管理者都会召集员工召开短短三分钟的临时会议，有时候一天中还会召开好几次。在这180秒中，管理者传达了公司的通告，并查看了交通状况和顾客抱怨等当地信息。每次会议都会以一个安全提示结束。这种三分钟的会议很有效，因此，公司办事处的许多人员都使用了这个方法。[17]任何一种信息从管理者流向下属人员的沟通，都可称为**下行沟通**（downward communication）。下行沟通常用于通知、命令、协调和评估下属。当管理者将目标和任务分派给员工时，就是运用了下行沟通。管理者也常通过下行沟通方式，向员工们颁发职务说明书，通告组织的政策和程序，指出需注意的问题，或者评估他们的业绩。下行沟通可以采用我们前面介绍过的各种沟通方法。

上行沟通　管理者依靠下属人员获取的信息、有关工作的进展和出现的问题，通常需要上报给管理者。**上行沟通**（upward communication）就是信息从下属人员流向管理者的沟通。它使管理者能了解下属人员对他们的工作、同事及整个组织的看法。管理者也需依靠上行沟通来获得改进工作的意见。上行沟通的一些例子，如下属提交的工作绩效报告、合理化建议、员工意见调查表、投诉程序、上下级讨论和非正式的牢骚会。在牢骚会上，员工有机会提出问题，与他们的上司甚至高层管理代表一起讨论。

组织中使用上行沟通方式的程度，与该组织的文化有关。如果管理者能够创造一个相互信任和尊重以及参与式决策和向员工授权的氛围，则组织中会有许多的上行沟通，因为员工会在决策过程中提出许多意见。例如，联邦快递的CIO罗伯特·卡特（Robert Carter）每六个星期就与他的员工举行一次集会；每个月都会随机挑选几个员工，与他们讨论有关问题及他们认为的重要的事情。他营造了一种员工愿意分享信息的氛围，并从中获得了大量的有关员工近况的信息。[18]而在一种高度刻板、专权的环境中，上行沟通虽然仍会发生，但

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

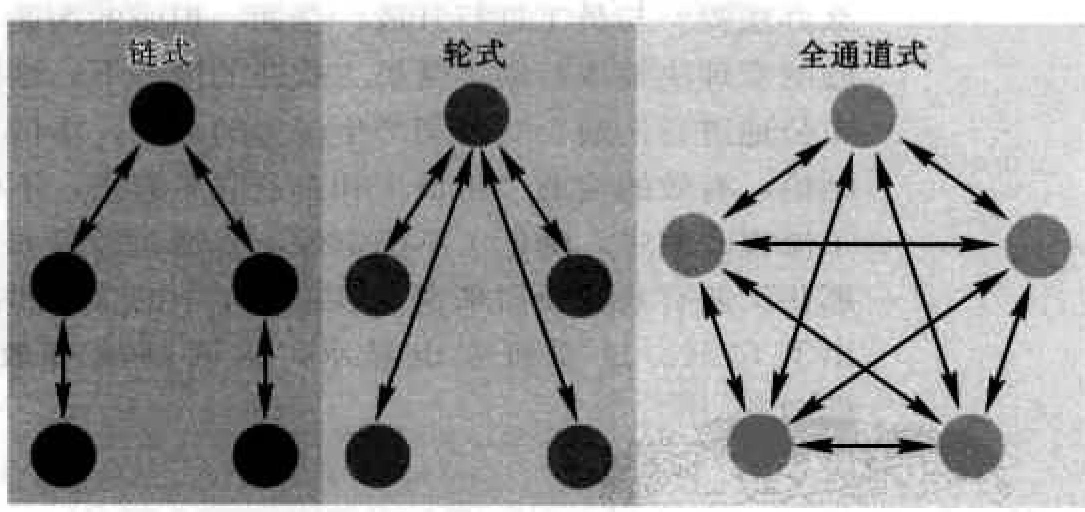
是在沟通的风格和内容方面却会受到很大的限制。

横向沟通 在同一组织层次的员工之间发生的沟通，称为横向沟通（lateral communication）。在当今时常动荡多变的环境中，为节省时间和促进协调，组织常需要横向的沟通。例如，跨职能团队就急需通过这种沟通方式形成互动。不过，要是员工不向管理者通报他们所作出的决策或采取的行动，则会造成冲突。

斜向沟通 斜向沟通（diagonal communication）是发生在跨工作部门和跨组织层次的员工之间的沟通。当信用部门的信用分析师就某顾客的信用问题，直接与地区销售经理沟通时，就是斜向沟通的情形，因为这两个人既不在同一部门，也不属于同一组织层次。从效率和速度角度看，斜向沟通是有益的。电子邮件的普及使用更促进了斜向沟通。现在许多组织中，一个员工可通过电子邮件与任何其他的员工进行沟通，不论他们的工作部门和组织层次是否相同。在许多组织中，CEO 们已经实施了“公开信箱”的电子邮件政策。例如，防御工事承包商 Raytheon Company 的总裁威廉・H・斯旺森（William H. Swanson）指出，他已经收到并回复了 15 万多封员工的电子邮件。辉瑞公司的 CEO 小亨利・麦金内尔（Henry McKinnell Jr.）说，他每天所收到的内部邮件中大概 75％是“不能通过别的沟通途径所获得的”。[19] 然而，与横向沟通一样，要是员工不通报他们的管理者，斜向沟通也有可能造成问题。

□组织沟通的网络

组织沟通信息的纵向和横向流动集合而成的各种形态，称作**沟通网络**（communication networks）。图表 11—4 显示了三种常见的网络类型。



评价标准：	链式	轮式	全通道式
速度	中	快	快
准确性	高	高	中
领导者的产生	中	高	无
成员满意度	中	低	高

图表 11—4 三种常见的组织网络类型及其沟通效果评价

沟通网络类型 在链式网络中，沟通信息是按照正式的指挥链流动的，当然可以是上行的，也可以是下行的。轮式网络则是在明确认定的强有力的领导者与工作小组或团队其他成员之间的沟通。该领导者成为所有沟通信息通过的

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

中心。最后，在全通道式网络中，沟通的信息会在工作团队所有成员中自由地流动。

作为一名管理者，你该选用何种沟通网络？答案取决于你的沟通目标。图表11—4概括比较了各种沟通网络的效果。依据的标准有四个：速度、准确性、领导者的产生和成员满意度。从图上一眼就能看出，没有一个网络在任何情况下都是最好的。要是你关注成员满意度，则全通道式最佳；要是你认为有一个强有力的公认的领导人很重要，那么，轮式网络会更好；要是准确性最为重要，则链式和轮式更好。

小道消息 在结束沟通网络的讨论前，还必须考察一下**小道消息**（grapevine）传播的非正式网络。因为几乎在任何组织中都存在着小道消息。它是信息的一个重要来源吗？你猜对了！一项调查发现，63%的员工最初是通过谣言和闲言碎语的传播而得知重要消息的。[20]

这对管理者有什么启示？显然，小道消息是任何小组或组织沟通网络的重要部分，值得我们考察。[21]小道消息会有助于管理者识别出员工普遍关注但感到疑惑的那些问题及由此产生的焦虑。它既是信息的过滤器，也是一个信息反馈手段，使员工们认为对其有关联的问题能凸显出来。更为重要的，从管理者的立场看，对小道消息网络传播的信息，管理者也是能够作出分析的，如正在传播什么消息，按什么样的方式传播，谁是其中的关键人物，等等。了解小道消息网络的信息流动及传播方式，管理者就能掌握员工们的关注点，并利用小道消息网络传播一些重要的信息。因为小道消息是不可能杜绝的，所以管理者应当将之作为一个重要的信息网络加以“管理”。

通过小道消息网络传播的谣言，也是不可能完全清除的。管理者应当做的是，通过限定其传播的范围和影响力度，尽量减少谣言的负面作用。具体有什么办法呢？与员工进行开放、全面、坦诚的沟通，特别是在所提议的或正在实施的管理决策或行动不受员工欢迎的情形下，这种沟通更为必要。与员工开诚布公地进行沟通会对公司产生深远的影响。华信惠悦咨询公司的一项研究得出结论，有效的沟通“将员工和企业联系起来，不仅支持了组织的愿景，还促进了流程的改进，降低了不确定性，并通过改变员工行为促成了工作成果”。对那些沟通有效的公司来说，股东五年中的总体回报比沟通效果不理想的公司高出了57%。这项研究也显示，沟通高度有效的公司更可能使离职率降低20%。[22]

理解信息技术

技术正在改变着人们生活和工作的方式。让我们来看下面四个例子：在日本，无论管理者、一般员工，还是家庭主妇或十几岁的青少年，都使用无线网络电话发送电子邮件、网上冲浪、交换照片，以及玩电脑游戏；在梦工厂动画公司（DreamWorks Animation）中，先进的可视会议系统能让三个不同地点的动画制作者进行合作剪辑电影。福特将近8 000名员工停止使用座机，现在开始只使用手机。最近，对员工的一项调查显示，93%的被调查者使用互联网

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

工作。[23]

当今的管理沟通已远非昔日的可比。管理者既要使他们的组织稳定地运行下去，同时又要持续地改进组织的运营活动，并保证组织在即便其自身和环境都发生急剧变化时仍能保持应有的竞争力，这无疑是一个巨大的挑战。虽然技术变化是造成环境不确定性的一大原因，但是技术进步也对管理者协调员工的工作活动有重要的促进作用，并由此带来工作效率和效果的提高。现在，信息技术几乎影响到了企业活动的每一个方面，因而对管理沟通产生了深刻的影响。

? 关于道德的批判性思考

根据 Websense 的一项调查，58%的员工在工作时会浏览与工作无关的网站。Salary.com 和 AOL 的另一项调查发现，在工作中，个人网上冲浪是偷懒时最时兴的玩法。幽默故事、笑话和图片等从一个人的电子信箱传到了另一个人甚至更多人的电子信箱。在刚刚过去的节假期中，通过电子信件传递保龄球游戏，成为了人们喜好的娱乐方式。

尽管这些游戏看起来是娱乐性的、无害的活动，但据估计，通过互联网传递这类邮件使商界每年花费了高达540亿美元的成本。在工作中出于非商务目的而使用互联网的花费这么大，但允许员工做这些事情，是否会对工作压力减轻的心理方面带来益处呢？工作中能够方便地登录互联网，对于员工和组织来说各有什么伦理问题？[24]

□ 技术如何影响管理沟通

技术，尤其是信息技术，从根本上改变了组织成员沟通的方式。比如，它不但极大地提高了管理者控制员工和团队绩效的能力，而且使员工可获得作出快速决策所需要的更完整的信息，并为员工提供了更多的加强合作和共享信息的机会。此外，信息技术还使组织内的人们能够方便地随时联系，不论对方在什么地方。而且，在与组织的其他员工沟通时，人们也不一定非要坐在办公桌前，通过电脑进行联系。总的来说，对当前管理沟通似乎有着最重要影响的信息技术领域的两大新发展是：计算机网络系统和无线通信技术。

计算机网络系统 在计算机网络系统中，组织把组织内的电脑连接在一起，形成组织范围的计算机网络。这样，组织的成员，不论是在会议厅，在城里，还是在横跨全球的旅行中，都能进行相互沟通，得到有关的信息。我们这里不介绍网络系统工作的机械原理，而着重说明其在沟通中的一些应用，如电子邮件、即时信息、博客和维客音频邮件、传真、电子数据交换、电话会议、可视会议、内部互联网和外部互联网，以及专为聊天开设的闲聊网等。

电子邮件（e-mail）是通过联网的计算机发送书面信息的一种邮件瞬时传递方式。信息能够存储于接收者的电脑中，一般在方便的时候阅读。电子邮件传递信息快速、便宜，而且能同时向多人发送同一信息。对组织成员来说，它是一种快捷、便利的实现信息共享和沟通的渠道。

有些人发现电子邮件速度还是不够快，且容易出现阻塞问题，这些人还可

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

以使用**即时信息**（instant messaging，IM）沟通方式。这是一种能够在计算机网络使用者之间实现互动的实时沟通。这种沟通方式最初在儿童和青少年中流行，因为他们要与朋友进行在线的沟通。现在，即时信息沟通方式已进入工作场所。在即时信息沟通中，人们不需要等待就可读到对方的邮件。无论什么信息，都能在瞬间得到传递。

博客和维客是管理者和员工使用的另外一种网络沟通媒介。**博客**（blog）是 Web log 的缩写，它是一种网络杂志，通常是围绕某一特定话题展开。互联网的搜索引擎 Technorati 将 3 400 多万博客编入了它的索引中。[25]一些公司员工也会在网上发表与工作有关的官方或半官方的博客。另一种相对而言较新的网络沟通媒介是**维客**（wiki），它允许任何人登录，并可以增加、删除或用其他方式编辑其中的内容。这个名字来自“wiki，wiki”，在夏威夷的当地语言中，通常被用作速度快的形容词。[26]作为一种沟通媒介，维客便于员工进行合作以从事报告、工程或其他创造性的工作。

音频邮件（voice-mail）系统是对声音信息的数字化处理，使之能通过网络传递，并储存在电脑中，以方便接收者需要时使用。[27]这种能力使声音信息可以在接收者不在场的情况下得到传递。接收者还可以将信息储存起来以便将来使用，也可选择删除，或转发给其他人。

传真（fax）机使包含文字和图表信息的文件得以通过普通的电话线传递。发送信息的传真机能够扫描有关资料并把它们数字化。接收信息的传真机能够读取这些经扫描发过来的信息，并把它们复制出来。传真打印出来的信息，能够方便而迅速地在有关组织成员中传阅。

电子数据交换（electronic data interchange，EDI）是通过直接的计算机对计算机网络，使组织之间得以交换标准化的商务交易文件，如发票、订货单等。许多组织常常使用电子数据交换方式与供应商和客户沟通，因为这可节约时间和费用。那么，究竟如何实现信息的交换呢？就是通过电信网络，使交易信息从一组织的计算机系统传递到另一组织的计算机系统。对发送信息的组织来说，文件资料的打印和处理工作取消了，而对方的组织也避免了接收信息的麻烦。

个人一对一的面谈，或者团队、部门或整个组织范围的会议，总是信息共享的一个常用方式。过去由于技术的限制，参加会议的成员常常必须聚集在同一个场所开会，现在情形不同了。**电话会议**（teleconferencing）使一群在不同地点参加会议的人员能通过电话或电子群件通信软件在同一时间开会。而如果会议参加者能够通过电视屏幕看到对方，这种同时进行的会议就称作**可视会议**（videoconferencing）。工作小组，无论规模大小，成员分布地域多广，都可运用这些通信网络工具实现工作的协同和信息的共享。“9·11”事件之后，2003年，在“非典”病毒爆发期间，一些公司通过可视会议与顾客和雇员进行交流。共享信息和进行合作的另一种选择是**网络会议**（web conferencing），也就是通过互联网召开群体会议或在网上进行现场演示。例如，芬兰的 Amer Sports of Helsinki（威尔逊体育用品公司的母公司）使用了网络会议，使在芝加哥、芬兰、澳大利亚、加拿大和日本的员工能够共同进行项目工作。[28]

网络化的计算机系统，也使组织的内部互联网和外部互联网得以发展。**内部互联网**（intranet）是一种运用互联网技术而在组织内部建立的沟通网络，只有组织的成员才能登录该网络。许多组织正将内部互联网作为员工分享信息

www.TopSage.com

和实现不同地点的资料交换及项目合作的重要手段。例如，巴克曼国际实验室是位于田纳西州孟菲斯市的一家特种化学药品制造商。该公司的员工发现通过内部互联网能非常容易地获得和共享有关产品、市场和顾客的信息。他们通过名为“K'Netix”的内部网，从这一知识网络获得信息并发布自己的信息。**外部互联网**（extranet）也是运用互联网技术建立的组织沟通网络，它允许组织内部的使用者经授权后直接与组织外部的顾客、供应商等进行沟通。例如，哈雷-戴维森公司就是通过外部互联网，实现了与交易商的快捷、方便的沟通。

无线通信技术　在西雅图的星巴克公司，区域经理掌握了移动技术，因此，他们有更多的时间打理店面生意。星巴克的副总裁安妮·桑德斯（Anne Saunders）说，“他们是公司里最重要的人，每个人负责 8～10 家店。当他们不在办事处或在店里工作时，他们仍然需要保持联系”。[29]正如这个例子所说明的，无线通信技术可以提高管理者和员工的工作能力。无线通信通过空气或太空传播信号，不需要借助微波信号、通信卫星、无线电波、无线电线或红外线等。甚至还可以通过“wi-fi 热点”（即信号覆盖区域，可以上网）进入无线网络。热点的数量持续增长，2006 年，其数量超过了 112 000。当时，排在前三的“热点”城市是首尔、东京和伦敦；排在前三的“热点”国家是美国、英国和韩国。[30]由于 2 100 多万美国工人始终处于流动状态，智能手机、笔记本电脑和其他的小型通信设备就成了管理者之间保持联系的一种全新的方式。而且，移动通信技术使用者的数量也在持续增加。[31]员工不必使用办公桌上的电脑，就可以与组织的其他成员沟通。信息领域的技术还处在进一步的发展中，我们将看到越来越多的组织成员运用无线通信技术实现合作工作和信息共享。

□ 信息技术如何影响组织

员工，无论是以个人还是团队的方式工作，都需要信息，以便作出决策或做好工作。我们前面阐述了可供管理者使用的各种沟通技术，从中可以清楚地看出：技术极大地影响了组织成员沟通、共享信息和开展工作的方式。

组织成员间的沟通和信息交换，已经不再受制于空间和时间。在地理分布广泛的员工个人或团队之间协同工作的努力，整个组织范围的信息共享和工作及决策的整合，这些都会随着信息技术的运用而获得明显改进，由此提高组织的效率和效果。一方面，信息技术所产生的经济效益是显著的；另一方面，管理者不要忽视它所潜存的心理方面的缺陷。[32]例如，不断有人联络的员工要付出多大的心理代价？在下班的时间还要上网，这是否增大了员工的压力？将工作和生活区分开，对组织的员工来说，有多大意义？这些问题并没有简单的答案。但这些问题是管理者未来不得不面对的课题。（我们已经在全书“管理信息技术”专栏中介绍了这些问题。）在接下来一部分中，我们将看看今天的管理者所面临的其他重要的沟通问题。

当今组织中的沟通问题

“脉搏午餐。”花旗银行马来西亚办事处的管理者用它来处理顾客忠诚度

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

下降、员工士气低下和员工离职率提升等迫在眉睫的问题。通过与员工交流并听取他们的意见，即掌握他们的“脉搏”，在午餐时非正式的环境下，管理者可以有所改变，从而提高一半以上的顾客忠诚度和雇员士气，并将员工离职率降至几乎为零。[33]

在当今组织中，成为一个有效的沟通者意味着与员工和顾客保持联系，这是最重要的，但是实际上还有更重要的：与组织所有的利益相关群体保持联系。在这一部分中，我们要考察一下对于今天的管理者而言特别重要的四个管理问题，即管理网络世界中的沟通、管理组织的知识资源、与顾客沟通、使用政治上正确的沟通。

□ 管理网络世界中的沟通

在 eBay 的总部，CEO 梅格·惠特曼（Meg Whitman）在周一的员工会议上决定禁止无线设备的使用。她说：“定期参加会议的高层管理者对此有一点抱怨。因为他们觉得，人际沟通比不停地回复电子邮件要重要得多。”[34]

管理者终于意识到，所有的新技术都带来了特殊的沟通挑战。两个主要的挑战是：(1) 法律和安全问题；(2) 人际沟通的缺乏。

由于员工通过公司电子邮件发送了不适当的笑话，雪佛龙公司（Chevron）为此引起的性骚扰诉讼案件支付了 220 万美元。英国的 Norwich Union 的一名员工发送了一封电子邮件，声称他们的竞争对手 Western Provident Association 正处于财务困境中，结果，公司不得不支付 45 万美元庭外和解。

虽然电子邮件是一种快速和便捷的沟通方法，但是管理者应当知道，不适当地使用电子邮件可能会带来一系列的法律问题。电子信息在法庭上可能是允许的。例如，在安然案件的审理过程中，原告获得了被告的电子邮件和其他文件，他们认为，这些文件就是被告欺骗投资者的证据。一位专家说：“今天，电子邮件和即时信息就如同电子学上的 DNA。”[35]除了电子邮件涉及的法律问题，管理者还面临着信息的安全问题。管理着应当确保机密信息的安全。员工的电子邮件和博客中不允许有意或无意地泄露公司的信息。此外，还应当保护公司的电脑和电子邮件系统免受黑客（试图未经授权进入电脑系统的人）和网上垃圾邮件的侵袭。如果别人利用通信技术非法牟取利益的话，管理者和组织面临的问题将更加严重。

我们所生活和工作的网络时代导致的另一个沟通挑战是人际沟通的缺乏。即使当两个人面对面地交流时，也不一定就能达成理解。所以，在虚拟环境中进行沟通时，要达成理解和进行合作以完成工作就更难了。一些公司在一周中的几天会禁止使用电子邮件。而其他的公司只是鼓励员工开展更多的个人合作。但是，在有的时候、有的情况下，不可能进行面对面的人际沟通，比如，你的同事在整个大陆甚至全球工作。对于这种情况，与发送电子邮件等待回复相比，实时协作软件（像私人的维客、博客、即时信息和其他类型的组件）可能是一个更好的沟通选择。[36]

□ 管理组织的知识资源

卡拉·约翰逊（Kara Johnson）是产品设计公司 Ideo 的一名资料专家。

www.TopSage.com

为了更容易地找到正确的资料，她正在创建一个样本库，将样本库与解释样本特征及生产过程的数据库相连接。[37]约翰逊正在做的工作就是管理知识，使 Ideo 的其他人更容易地学习知识并从中获益。这就是当今管理者应当做的与组织知识资源相关的事情——使雇员容易沟通并分享他们的知识，互相学习更有效率、更有效果的工作方法。为此，组织可以建立一个雇员能够进入的在线信息数据库。例如，William Wrigley Jr. Co. 最近创建了一个允许销售代理商接触营销数据和其他产品信息的互动网站。销售代理商可以向公司专家咨询产品信息，或搜索在线的知识库。第一年，Wrigley 估计这个网站减少了销售人员 15 000 个小时的搜索时间，使他们提高了效率，也增加了效果。[38]这是管理者如何使用沟通工具管理组织宝贵的知识资源的一个例子。

除了共享知识的在线信息数据库之外，一些知识管理专家建议组织创建**实践社区**（communities of practice），“群体可以在此分担忧愁，解决问题，共享对一个主题的热爱，通过持续交流加深他们在各自领域的知识和专长”。[39]这个概念的重点在于群体应当定期进行某种形式的实质性会面，并运用交流的信息进行改进。例如，施乐的修理技工通过讲述“战争故事”交流他们的经验，帮助其他人解决修理机器的难题。[40]这并不是说实践社区不会面临挑战，它们当然也会面临挑战。例如，在大型国际性组织中，保持实践社区的运行需要更多的时间和精力。为了使实践社区运转，通过沟通保持牢固的人际联系也是相当重要的。其中，互动网站、电子邮件和可视会议是重要的沟通工具。此外，群体面临着个人也会面临的沟通问题——过滤、情绪、防卫、信息超载等等。但是，群体可以采纳我们之前讨论过的建议来解决这些问题，这些建议包括：运用反馈、简化语言、积极倾听、控制情绪和注意非言语提示。

□ 沟通在顾客服务中的作用

你已经有多次的顾客体验了；事实上，你可能在一天中好几次接受顾客服务。那么，这与沟通有什么关系？事实证明，两者之间有莫大的关联。进行什么样的沟通及如何进行，这会对顾客对服务的满意度和他们是否会成为回头客产生重大影响。服务型组织的管理应当确保与顾客交流的员工所使用的沟通方式是适当、有效的。应该怎么做呢？首先，要辨认存在于任何服务传递过程中的三个要素：顾客、服务型组织和提供服务的个人。[41]每一个要素对于沟通是否有效起着一定的作用。很显然，管理者无权控制顾客的沟通内容和沟通方式，但是他们能影响群体的另外两个要素。

具有强大的服务文化的组织已经开始重视对顾客的关心，它们开始了解顾客的需求，满足顾客的需求，并确保他们的需求得到了满足。所有的活动都需要沟通，不管是面对面的交流，还是通过手机或电子邮件等其他途径。此外，沟通还是组织所要实施的具体顾客服务战略的一部分。许多服务型组织都在使用一种个性的战略。例如，在丽兹-卡尔顿酒店（Ritz-Carlton Hotels），酒店提供给顾客的不仅仅是一张干净的床和一间干净的房间。走进房间，他们会发现额外的枕头、热巧克力、某一品牌的香槟等等。这正是他们

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

想要的。酒店的数据库考虑到了顾客期望的个性化服务。此外，酒店还要求所有的员工应当互相交流与所需提供的服务相关的信息。例如，如果一名客房服务员无意中听到客人们谈论要庆祝一个纪念日，他就应该传达这个信息，而酒店也可以为此做一些特别的安排。[42]沟通在酒店的顾客个性化战略中起了重要的作用。

沟通对于提供服务的个人及其关联雇员同样是重要的。顾客和关联雇员之间的人际关系也会影响到顾客的满意度。[43]这个问题在顾客的期望没有得到满足时尤其突出。与顾客打交道的一线员工往往会首先听到或注意到所提供的差劲的服务。在这些情况下，他们应当决定与顾客沟通什么，如何沟通。不管是按照顾客的要求解决了问题，还是事情失去了控制，他们积极倾听和与顾客进行有效沟通的做法还是会对事情有所帮助。对于提供服务的个人而言，另一个重要的沟通问题就是确保他拥有所需的信息以有效率、有效果地与顾客打交道。如果服务提供者个人并没有这些信息，那么，应当想办法快速轻松地获得这些信息。[44]

□"政治上准确"的沟通

西尔斯公司告诉其员工，不管是在写还是在说的时候，要避免使用"残废"等词汇，而代之以"身体残疾"。他们也建议，当与坐在轮椅上的顾客交谈时间比较长时，员工也应当坐下来，保持与顾客眼睛平视，这样，就为所有的人营造了一种更加舒适的氛围。[45]雇员手册中提供的这些建议详述了如何帮助身体残疾的顾客，也反映了政治上准确的沟通的重要性。你怎样和一个不喜欢你的新客户沟通？你使用什么词汇称呼一位女性顾客？你使用什么词汇来描述一个坐在轮椅上的同事？[46]

我们大多数人都清楚地知道如何修饰词汇以反映政治上的准确性。例如，我们大多数人都避免使用残废、瞎子和老头等这样的词汇，而代之以身体残疾、视力障碍和长者。我们必须对他人的情感非常敏感，一些词汇确实产生了刻板印象，并威胁和冒犯到他人。面对日益多元化的劳动力队伍，我们需要了解那些可能会冒犯到他人的词。但是，政治上的准确性也存在副作用，使得我们可以使用的词汇越来越少，因而人们之间的交流也越来越困难，这也是管理者所不能忽视的。

在沟通中词汇是主要手段，如果使用词汇时要去除那些不够委婉的词汇，也就减少了我们以最清楚、最准确的方式表达信息的可能性。大多数情况下，发送者和接收者可以使用的词汇越多，信息传递的精确性的概率就越大。如果从词汇库中删去某些词汇，则加大了准确沟通的难度。如果进一步用那些意义不易理解的新术语替代这些词汇，更会降低接收到的信息符合发送者本意的可能性。

我们需要敏锐地留意自己使用的词汇是否会冒犯他人，但是我们也应当承认，政治上准确的语言限制了沟通的清晰表达。而且，还没有研究表明，越来越多的沟通上的歧义会立刻减少。这就是管理者面临的另一个沟通挑战。

www.TopSage.com

TopSage.com

成为一名管理者

√ 练习成为一个优秀的沟通者，如，发送者和倾听者。

√ 准备沟通时，思考你最合适的沟通方法，以及为什么它是或不是最合适的。

√ 注意你自己和他人的非言语沟通，掌握这些沟通所传递的信息。

管理者对“管理者困境”的回应

费思·曹（Faith Tsao）

Atlantic Trust Private Wealth Management 的 CFA 兼负责对外投资传统业务经理，波士顿，马萨诸塞州

首先，我不会太关心是否要用橄榄球的语言与球队老板进行交流，因为球队老板首先是生意人，然后才是橄榄球迷。以下是我在与球队老板沟通中可能会做的事情：

• 与所有球队密切合作，确立球队合理的短期和长期财务目标。确保球队使用 NFL 统一的财务术语，同时负责设立个人的收入和利润目标，了解达到目标所需的工作并就其达成一致。

• 共享宏伟蓝图。球队老板知道团队工作的重要性。具体说明球队合作达到组织目标所需的努力。

• 经常沟通。既然橄榄球是一项接触运动，那么，面对面的沟通是球队老板之间合作的最好方式。我会在每一季度组织召开一次全国性会议，分享进步，获取反馈信息，必要时对计划进行修改。

詹姆斯·W·比勒（James W. Buhler）

Clement Publishing Group 的 CFO，Concordville，宾夕法尼亚州

金应当确保她和 32 支球队对他们将讨论的财务术语有一个清楚的了解。为此，可以构思一份标准术语并分发给所有的老板。如果有关各方都使用同样的语言，那么她进行沟通将会容易得多。

金下一步要完成的是把复杂的财务问题简单化，分解成最简单的形式。因为金有多年会计经验，所以她知道，对待财务问题，球队的老板不一定会像她那样精明。通过把复杂的财务问题简单化，可以使更多的老板更好地理解所沟通的信息。

金也应当与老板持续进行沟通，以确保沟通的信息被清楚地接收，并使有关各方理解这些信息。

思考题

1. 为什么有效的沟通并不是达成一致意见的同义词？
2. 正确表述与积极倾听，何者对管理者更为重要？为什么？

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

3. “低效的沟通是由信息的发送者造成的。”你同意这种说法吗？为什么？
4. 管理者如何使小道消息传播方式为己所用？
5. 信息技术会使管理者变得更为有效吗？请解释你的观点。

□ 案例应用

沟通的教训

这是一个在走廊里交谈的故事，讲述的是一次错误的沟通，一家公司为此付出了20万美元和四个月时间的代价。

Voyant是科罗拉多州的一家科技公司，它发明了一项能使使用者立马召集不同的人参加会议的电话会议技术。2004年，公司被提供可视会议技术的宝利通公司（Polycom）兼并了。在兼并之前，公司CEO比尔·厄恩斯特罗姆（Bill Ernstrom）和他的总工程师在总部长廊的一次偶然相遇使工程师做出决定，在公司旗舰产品中增加流媒体。今天，厄恩斯特罗姆是多么希望那次谈话从未发生过，特别是在这项工程的一名产品经理出示了营销报告之后。这些报告表明，顾客对任何流式技术都没有什么兴趣。这一事件突出了长久以来被忽视的一个沟通挑战：高级工程师没有听取产品经理的意见，反之亦然。厄恩斯特罗姆说：“我们走了很长一段路，好不容易取得了一点成就，工程师们都为此兴奋不已。可是，到最后，我们居然要变卖十个业务单元。”

Voyant所经历的沟通障碍在高科技组织中是常见的。电脑“怪才”和以市场/业务为导向的同事之间就存在着许多文化和语言的差异。在这些组织中，工程师一般负责项目的早期开发。他们开发出来的技术是一流的，但是往往不是没有市场，就是过于复杂，或者不符合顾客的期望。厄恩斯特罗姆的挑战就是要促成这两个竞争团队的合作。他的解决方案涉及了结构和沟通的改变。

厄恩斯特罗姆进行的第一个结构改革是聘用管理者分别领导公司的四条生产线。仅仅这样是不够的，因为工程师认为这些人对公司文化知之甚少，基本不懂技术，发挥不了作用。为了改善这种状况，厄恩斯特罗姆决定开设另一个新的职位——首席产品官。他所雇用的约翰·纪尧姆（John Guillaume）拥有强大的工程学和营销学背景，熟悉电信业。纪尧姆首先通过给四个产品经理安排有形的工作任务，如撰写产品说明书、提交市场研究报告等，以此来提升他们的形象。然后，纪尧姆更是大胆地让两名星级工程师领导产品团队，虽然他们并不情愿。经过适当的结构变化，厄恩斯特罗姆开始尝试沟通上的一些变化。

在变化的过程中，如果员工有关于新产品的点子，他可以通过公司内联网提交这一建议。工程师、产品经理团队及管理团队会对这一建议进行评估。这样一来，“怪才”和“下属”之间就有了更多的交流。如果建议通过，管理者就要决定在什么时候开展什么活动。如果工程师达到了这些目标，也可以获得奖金。

对他们而言，这些变革可能没有什么成果，但是总的来说，他们已经付出很多努力来缩小差距了。厄恩斯特罗姆坚信公司的顾客比以前更快乐了。正如一个工程师所说：“我们正在生产人们需要的东西。”

www.TopSage.com

[讨论问题]

1. Voyant 显而易见的沟通障碍是什么？可能存在其他的沟通障碍吗？解释一下。

2. Voyant 的员工可能会使用本章提供的哪些建议来克服沟通障碍？

3. 为什么结构改革对沟通改革的成功是重要的？

4. 你认为为什么厄恩斯特罗姆认为公司的顾客比以前更快乐了？你认为沟通起了什么作用？

资料来源：Information on company from Hoover's Online, www.hoovers.com, April 14, 2006; and S. Clifford, "How to Get the Geeks and the Suits to Play Nice," *Business 2.0*, May 2002, pp. 92-93.

[注释]

[1] Information from Hoover's Online, www.hoovers.com, February 24, 2006; L. Calabro, "The NFL's Kim Williams," *CFO*, February 2006, pp. 36–38; and P. R. LaMonica, "Super Bowl Ads Generate Super Hype," *CNN Money*, cnnmoney.com, February 3, 2006.

[2] P. G. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005); T. Dixon, *Communication, Organization, and Performance* (Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1996), p. 281; and L. E. Penley, E. R. Alexander, I. Edward Jernigan, and C. I. Henwood, "Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance," *Journal of Management*, March 1991, pp. 57–76.

[3] "Electronic Invective Backfires," *Workforce*, June 2001, p. 20; and E. Wong, "A Stinging Office Memo Boomerangs," *New York Times*, April 5, 2001, pp. C1+.

[4] C. O. Kursh, "The Benefits of Poor Communication," *Psychoanalytic Review*, Summer–Fall 1971, pp. 189–208.

[5] News Release, IABC News, news.iabc.com, March 29, 2006.

[6] W. G. Scott and T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976).

[7] D. K. Berlo, *The Process of Communication* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30–32.

[8] Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*.

[9] A. Warfield, "Do You Speak Body Language?" *Training & Development*, April 2001, pp. 60–61; D. Zielinski, "Body Language Myths," *Presentations*, April 2001, pp. 36–42; and "Visual Cues Speak Loudly in Workplace," *Springfield News-Leader*, January 21, 2001, p. 8B.

[10] American Management Association, "E-Mail Rules, Policies, and Practices Survey," www.amanet.org, 2003; V. Murphy, "You've Got Expertise," *Forbes*, February 5, 2001, p. 134; and "Fast Fact," *Fast Company*, November 2000, p. 104.

[11] Information in this box from J. Langdon, "Differences Between Males and Females at Work," *USA Today*, www.usatoday.com, February 5, 2001; J. Manion, "He Said, She Said," *Materials Management in Health Care*, November 1998, pp. 52–62; G. Franzwa and C. Lockhart, "The Social Origins and Maintenance of Gender Communication Styles, Personality Types, and Grid-Group Theory," *Sociological Perspectives*, vol. 41 (1), 1998, pp. 185–208; and D. Tannen, *Talking from 9 to 5: Women and Men in the Workplace* (New York: Avon Books, 1995).

[12] Berlo, *The Process of Communication*, p. 103.

[13] R. Buckman, "Why the Chinese Hate to Use Voice Mail," *Wall Street Journal*, December 1, 2005, pp. B1+.

[14] A. Mehrabian, "Communication Without Words," *Psychology Today*, September 1968, pp. 53–55.

[15] L. Haggerman, "Strong, Efficient Leadership Minimizes Employee Problems," *Springfield Business Journal*, December 9–15, 2002, p. 23.

[16] See, for instance, S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills*, 4e (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006); M. Young and J. E. Post, "Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees," *Organizational Dynamics*, Summer 1993, pp. 31–43; J. A. DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, 6th ed. (New York: HarperCollins, 1992); and A. G. Athos and J. J. Gabarro, *Interpersonal Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1978).

[17] O. Thomas, "Best-Kept Secrets of the World's Best Companies: The Three Minute Huddle," *Business 2.0*, April 2006, p. 94.

[18] A. Overholt, "Power Up the People," *Fast Company*, January 2003, p. 50.

[19] J. S. Lublin, "The 'Open Inbox,'" *Wall Street Journal*, October 10, 2005, pp. B1+.

[20] Cited in "Shut Up and Listen," *Money*, November 2005, p. 27.

[21] See, for instance, D. Sagario and L. Ballard, "Workplace Gossip Can Threaten Your Office," *Springfield News-Leader*, September 26, 2005, p. 5B; A. Bruzzese, "What

www.TopSage.com

To Do About Toxic Gossip," *USA Today*, www.usatoday.com, March 14, 2001; N. B. Kurland and L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace," *Academy of Management Review*, April 2000, pp. 428–438; N. DiFonzo, P. Bordia, and R. L. Rosnow, "Reining in Rumors," *Organizational Dynamics*, Summer 1994, pp. 47–62; M. Noon and R. Delbridge, "News from Behind My Hand: Gossip in Organizations," *Organization Studies*, vol. 14 (1), 1993, pp. 23–26; and J. G. March and G. Sevon, "Gossip, Information and Decision Making," in J. G. March (ed.), *Decisions and Organizations* (Oxford: Blackwell, 1988), pp. 429–442.

[22] "Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance—2005/2006 Communication ROI Study," Watson Wyatt Worldwide, Washington, DC.

[23] These examples taken from S. Kirsner, "Being There," *Fast Company*, January/February 2006, pp. 90–91; R. Breeden, "More Employees Are Using the Web at Work," *Wall Street Journal*, May 10, 2005, p. B4; C. Woodward, "Some Offices Opt for Cellphones Only," *USA Today*, January 25, 2005, p. 1B; and J. Rohwer, "Today, Tokyo. Tomorrow, the World," *Fortune*, September 18, 2000, pp. 140–152.

[24] Based on E. Frauenheim, "Stop Reading This Headline and Get Back to Work," *C/Net*, www.news.com, July 13, 2005; and R. Breeden, "More Employees Are Using the Web at Work."

[25] Information from Technorati, www.technorati.com, April 14, 2006.

[26] Information from Wikipedia, en.wikipedia.org, April 14, 2006.

[27] K. C. Laudon and J. P. Laudon, *Essentials of Management Information Systems* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 234.

[28] B. DeLollis, "Talking Heads Are Catching On as Web Meetings Take Off," *USA Today*, September 8, 2004, p. 1B.

[29] J. Karaian, "Where Wireless Works," *CFO*, May 2003, pp. 81–83.

[30] Information from JiWire.com, www.jiwire.com, April 14, 2006.

[31] Information from Computer Industry Almanac, www.c-i-a.com, April 14, 2006.

[32] K. Hafner, "For the Well Connected, All the World's an Office," *New York Times*, March 30, 2000, pp. D1+.

[33] S. Luh, "Pulse Lunches at Asian Citibanks Feed Workers' Morale, Lower Job Turnover," *Wall Street Journal*, May 22, 2001, p. B11.

[34] R. D. Hof, "Your Undivided Attention Please," *BusinessWeek*, January 19, 2004, p. 14.

[35] J. Eckberg, "E-Mail: Messages Are Evidence," *Cincinnati Enquirer*, www.enquirer.com, July 27, 2004.

[36] M. Conlin, "E-Mail Is So Five Minutes Ago," *BusinessWeek*, November 28, 2005, pp. 111–112.

[37] J. Scanlon, "Woman of Substance," *Wired*, July 2002, p. 27.

[38] H. Dolezalek, "Collaborating in Cyberspace," *Training*, April 2003, p. 33.

[39] E. Wenger, R. McDermott, and W. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 4.

[40] Ibid., p. 39.

[41] B. A. Gutek, M. Groth, and B. Cherry, "Achieving Service Success Through Relationship and Enhanced Encounters," *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 132–144.

[42] R. C. Ford and C. P. Heaton, "Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone," *Organizational Dynamics*, Summer 2001, pp. 30–47.

[43] M. J. Bitner, B. H. Booms, and L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, October 1994, pp. 95–106.

[44] S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, and S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages," *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 73–84.

[45] "Assisting Customers with Disabilities: A Summary of Policies and Guidelines Regarding the Assistance of Customers with Disabilities for the Sears Family of Companies," pamphlet from Sears, Roebuck and Company, obtained at Springfield, Missouri, Sears store, May 28, 2003.

[46] J. Leo, "Language in the Dumps," *U.S. News & World Report*, July 27, 1998, p. 16; and M. L. LaGanga, "Are There Words That Neither Offend Nor Bore?" *Los Angeles Times*, May 18, 1994, pp. 11–27.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

第12章

人力资源管理

- 为什么人力资源管理很重要
- 人力资源管理过程
- 人力资源规划
- 招聘与解聘
- 甄选
- 员工培训
- 员工绩效管理
- 薪酬与福利
- 职业发展
- 人力资源管理当前面临的问题
- 思考题

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

为什么人力资源管理是重要的；人力资源管理过程

- 解释一个组织的人力资源如何能成为竞争优势的重要来源
- 列出为组织配备人员和保持员工高绩效所必需的八项活动
- 详述影响人力资源管理过程的最直接的环境因素

人力资源规划；招聘/解聘；甄选；上岗培训；培训

- 比较职务分析、职务说明书和职务规范
- 详述职务潜在候选人的主要来源
- 描述不同的甄选手段并说明哪种对不同的工作最有效
- 说明什么是真实工作预览以及为什么它是重要的
- 解释为什么上岗培训如此重要
- 描述不同类型的培训以及如何提供培训

员工绩效管理；薪酬与福利；职业发展

- 描述不同的绩效评估方法
- 详述影响雇员薪酬和福利的因素
- 描述基于技能的薪酬方案和浮动工资方案
- 描述当今员工的职业发展

人力资源管理当前面临的问题

- 描述管理者如何管理机构的精简
- 详述管理者如何管理劳动力多元化
- 解释什么是性骚扰，关于这个管理者需要知道什么
- 描述组织如何处理工作—家庭平衡的问题
- 详述组织如何控制人力资源成本

人力资源管理

管理者困境

多伦多的丰业银行（Bank of Nova Scotia，也被称为“Scotiabank”）是加拿大第三大银行，在全球范围内提供小额银行存放业务、公司业务、投资等服务。丰业银行在国内有950多个分支机构，在国外有775个办事处，如中国、越南、马来西亚、埃及、英国、萨尔瓦多、墨西哥、智利和美国等45个国家。2005年末，银行的总资产将近2 660亿美元，并超额完成了全年所有重要的财务目标。与2004年相比，净资产上升了10%，同时每股收益增加了11.7%。虽然丰业银行的员工超过了5万，但是总裁兼CEO里克·沃（Rick Waugh）担心在接下来的5～10年中会有大量员工离职。他预计在那段时间中，公司一半的高级经理人，包括副总裁和其他高层管理者，将会退休。[1]

管理人力资源以使组织在适当的时候、适当的地点具备适当的人选常被认为是人力资源管理的一个重要作用。但是，沃认为那还不够。正如他在加拿大国家领导人峰会的商务会议委员会上告诉与会者的，“高层管理者应当承担起发展领导的责任，虽然人力资源能够也确实在促进这一过程中起了重要的作用，但是这应当由当前的领导人来完成”。

沃也想使丰业银行员工的全部潜能得到利用。例如，虽然丰业银行管理层的员工中妇

www.TopSage.com

TopSage.com

女占50%，但是在决策层中少得多。沃将与高级经理人合作，确保更具胜任能力的妇女获得进入高层管理的机会。

如果你处于里克·沃的地位，你觉得，他能怎么做以确保丰业银行（1）拥有高素质的员工；（2）当其他人退休时，有足够的人选来填补重要的管理职位？

你会怎么做？

里克·沃清楚地知道，一个组织的素质在很大程度上取决于它所聘用和保留的员工的素质。像今天许多的管理者一样，他也正面临这一个重大的人力资源管理挑战。他想确保公司拥有高素质的员工，有足够的人选填补重要的管理职位。不论一个组织是刚开始经营还是已经营了数年，吸引和保留有能力的员工是每一个组织成功的关键。如果一个组织没有认真负责地进行人力资源管理，绩效和目标的达成就有可能受到损害。因此，人力资源管理是每一个管理者在开展组织工作职能中的关键任务之一。

为什么人力资源管理很重要

“我们的员工是我们最重要的资产。”许多组织都用此话或类似的语言来表达员工在组织成功中所起的重要作用。这些组织还认识到，所有的管理者必须介入某些人力资源管理活动，即便是在设立了专门的人力资源管理部门的大型组织中也是这样。这些管理者要对应聘者进行面试，引导上岗新员工，并评估员工的工作绩效。

人力资源管理能成为一个重要的战略工具吗？它是否有助于组织建立持久的竞争优势？对这些问题的答案都是肯定的。多项研究结果显示，组织的人力资源会成为竞争优势的重要源泉。[2]不仅仅是美国的公司，全球的企业都可以通过人力资源管理创建自己的竞争优势。一项由华信惠悦咨询公司组织的对北美、欧洲和亚太地区的2 000多家公司进行的全面调查“人力资本指数”（Human Capital Index）得出结论，以人为导向的人力资源管理通过创造超额股东价值使组织获得了优势。[3]

通过人取得竞争的成功要求管理者在如何认识他们的员工及如何看待工作关系方面进行根本性的变革。这涉及与员工一道并通过员工开展工作，将他们视为伙伴，而不是尽可能降低或避免的成本耗费。这就是西南航空公司、The Container Store、Timberland等企业目前正在做的。除了作为组织战略的一个有机部分及对竞争优势的贡献外，人们还发现，一个组织的人力资源管理实践对组织的绩效也有着重要的影响。[4]例如有一项研究说明，人力资源管理实践的重大改善会使其公司价值提升30%之多。[5]另一项对《财富》100家最佳雇主中的上市公司股东平均每年收益进行追踪的研究发现，显然，这些公司十年、五年、三年和一年中的收益都超过了S&P 500。[6]该项研究者将带来这种结果的人力资源管理实践称作**“高绩效工作实务”**（high-performance work practices）。它能同时带来个人绩效和组织绩效的提升。图表12—1显示了高绩效工作实务的一些实例。这些实务中的共同一点是，组织全身心投入改善员

www.TopSage.com

工的知识、技巧和能力，提高工作的动力，减少磨洋工现象，在淘汰绩效不良者的同时能更有吸引力地留住高素质的员工。

- 自我管理团队
- 下放决策制定的权力
- 开发知识、技能和能力的培训项目
- 灵活的工作分配
- 开放式沟通
- 按绩效付酬
- 使个人与工作相匹配，个人与组织相匹配

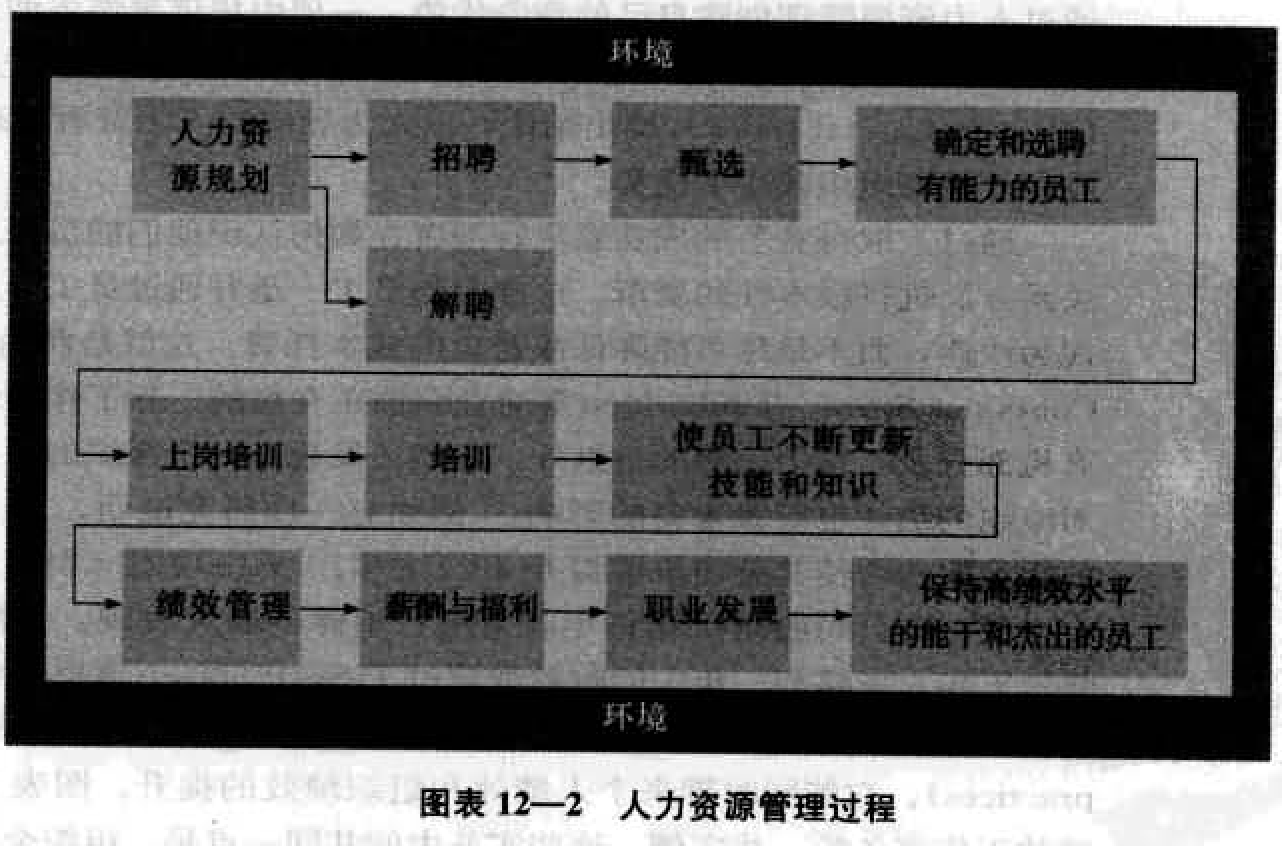
图表 12—1 高绩效工作实务的实例

资料来源：Based on W. R. Evans and W. D. Davis, "High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure," *Journal of Management*, October 2005, p. 760.

不论组织是否决定推行高绩效工作实务，为了确保组织有合格的人员完成需履行的工作任务，某些人力资源管理活动还是必须得到落实。这些活动涵盖人力资源管理的全过程。

人力资源管理过程

图表 12—2 介绍了一个组织**人力资源管理过程**（human resource management process）的主要构成要素。该过程所包含的八项活动或步骤是组织选配合格的员工并使之保持高绩效水平所不可或缺的。其中，前三项活动可确保组织识别和选聘有能力的员工；紧接着的两项活动使得员工的技能和知识不断得到更新；最后三项活动则保证组织能保有长期保持高绩效水平的能干、杰出的



图表 12—2 人力资源管理过程

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

员工。

应当注意，图表 12—2 所示的整个人力资源管理过程受到了外部环境的影响。我们在第 3 章已经详细讨论了环境对管理者所施加的限制。这里，我们简要地考察一下对人力资源管理过程有最直接影响的一些环境因素——雇员工会、政府法律法规、人口趋势。

雇员工会 **工会**（labor union）是代表雇员利益的机构，它试图通过集体谈判保护雇员的利益。在成立工会的组织中，许多人力资源管理决策都受到集体讨价还价后的协议规定的限制。这种协议通常对人员招聘来源，聘用、晋升和辞退标准，培训选拔条件，以及惩罚处分等事项都作出限定。美国还只有 12.5%的员工参加了工会。在其他国家中，这一比例更高。例如（所有数字都是近似值），日本和德国员工队伍中分别有 19.6%和 27%的人加入了工会。澳大利亚约有 22.7%的员工加入了工会。加拿大有 30%，墨西哥有 19%。[7]尽管工会可能对组织的人力资源管理实践有显著的影响，但没有任何环境的限制能与政府法律法规的影响相提并论。在北美更是如此。

政府法律法规 人力资源管理的实行适用于国家法律的指导，而且国与国之间也有所不同。在不同的国家中，同样也有影响具体实行的州的、省的或当地的法律法规。在美国，联邦政府颁布了一系列影响人力资源管理过程（见图表 12—3）的法律法规。例如，关于谁将被聘用、哪个员工将被推选参加管理培训计划等决策，都必须在不受种族、性别、宗教、年龄、肤色、原籍国别或是否残疾等的影响下作出，例外的情况只能发生于某些特定的情形。例如，社区消防队可以拒绝坐轮椅者应聘消防员职位，但同样这位残疾人在申请办公室案头工作（如消防部门的调度员职位）时，残疾不能成为被拒绝聘用的理由。不过，其间的界限很难明确划定。举例来说，聘用法的确保护了那些宗教信仰要求特殊着装（旗袍、长裙、长发等）的绝大多数的员工，但有时这种特殊的着装可能在特定的工作场合中（如操作机器时）很危险或不安全，因而企业会拒绝聘用不愿遵从安全着装规范的人。[8]

为使法律规定的“应当与不应当”行为得到平衡，许多组织制定了**反优先雇佣行动计划**（affirmative action）。通过反优先雇佣行动计划，一个组织还主动寻找办法以设法提高受保护群体的成员的地位。

美国管理者已不能完全自由地选择他们将聘用、提升和解聘的人员。法律条例有力地促进组织减少了歧视和不正当就业行为，但同时也降低了管理者对人力资源决策的自主权。因为越来越多的组织及它们的管理者卷入官司当中，所以管理者应当知道从法律上来讲，什么能做，什么不能做。[9]同样，其他国家的管理者也应当熟悉适用于当地的具体的法律法规。

人口趋势 统计数据清楚表明：到 2010 年，美国一半以上员工的年龄将会超过 40 岁；数以百万计在“婴儿潮”期间出生的人将会在 2006 年达到 60 岁；到这十年末的时候，美国劳动力的 40%以上将达到传统的退休年龄；西班牙裔的美国人是美国最大的族群；Y 一代是劳动力发展最迅速的一部分——2006 年从 14%上升到了 21%。[10]所有的这些人口趋势已经开始影响对人力资源管理的实行，而且在未来将持续其重要性。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

年份	法律或法规	说明
1963	《平等工资法案》	禁止同种工作因性别不同而存在工资差别
1964	《民权法案》第7条款（1972年修订）	禁止种族、肤色、宗教、原籍国别或性别方面的歧视
1967	《就业年龄歧视法案》	禁止对40～65岁的员工存有年龄歧视
1973	《职业教化法案》	禁止对身体或精神方面的残疾存有歧视
1974	《隐私权法案》	给予员工有关其个人材料的信函查阅的法定权利
1978	《强制退休法案》	禁止强制性地让70岁以下的员工大部分退休；年龄的上限于1986年取消
1986	《移民改革与控制法案》	禁止非法雇用外国人和与移民相关的不正当雇用行为
1988	《工人调整与再培训通知法案》	要求具有100名及以上雇员的雇主在关闭工厂或大批裁员前60天发出通知
1990	《美国残疾人法案》	禁止雇主歧视身体或精神障碍者及慢性病患者
1991	《民权法案》	重申和加强了歧视禁令，允许个人以蓄意歧视为由进行起诉，要求惩罚性赔偿
1993	《家庭和医疗休假法案》	允许雇员在50人以上的组织内的员工，因为家庭或医疗的原因，每年停薪休假12周
1996	《健康保险便利及责任法案》	允许雇员健康保险的流通
2003	《公平准确信用交易法案》	如果雇主获得了信用报告的信息，他们在废弃雇员的个人信息之前必须销毁它们
2004	《公平支付加班费规定》	加强了许多工人的加班费保护

图表 12—3　美国联邦政府颁布的与人力资源管理有关的主要法律法规

人力资源规划

按照全国制造商协会（National Association of Manufacturers）的说法，接下来十年中预计有40%的生产工人退休。[11]了解了这些情况之后，Deere & Company等公司的管理者开始进行适当的规划，以确保有足够的具有胜任能力的技术工人满足他们人力资源管理的需求。[12]

人力资源规划（human resource planning）是管理者为确保在适当的时候，为适当的职位配备适当数量和能力类型的工作人员，通过规划使组织能够避免突然的人才短缺和剩余的过程。[13]人力资源规划包括两个步骤：（1）评估目前的人力资源；（2）满足未来人力资源的需求。

当前评价

管理者在开展人力资源规划工作时，首先要对组织的现有人力资源状况作一考察。这通常是以人力资源调查的方式进行的。在调查过程中，员工要在表

www.TopSage.com

格中填写有关姓名、教育背景、所受培训、以前就业、所说语种、特殊能力和专业技能等信息。而先进数据库的使用又易于获取和保存信息。例如，Schlumberger 公司北美和南美的人事经理斯蒂芬妮·考克斯（Stephanie Cox）就使用了一种被称为“人才赛”（PeopleMatch）的公司规划程序来帮助确定和管理人才。假设她在巴西需要一名管理者，她输入了任职资格：多才多艺，能说葡萄牙语，具有“高潜力”。使用计划程序一分钟之后，屏幕上出现了 31 个候选人的名字。[14]

当前评价的另一内容是**职务分析**（job analysis）。它定义了组织中的职务以及履行职务所需的行为。例如，在柯达公司中工作的第三级会计人员的职责是什么？其工作要取得合乎要求的绩效，最少需具备什么样的知识、技术与能力？对第三级会计人员与对第二级会计人员或者会计管理人员的要求，有什么异同之处？职务分析中的有关信息，可通过以下方法取得：对该职位人员的工作进行直接观察或拍成录像；与员工逐个地或以小组形式面谈；让员工填写精心设计的调查问卷；请该项工作的“专家”（通常是管理人员）确定职务的具体特征；让员工们将其每天的活动在日记本或记事本上记录下来。

收集到职务分析的有关信息后，管理者就可着手拟订或修订职务说明书和职务规范。**职务说明书**（job description）是描述工作的书面声明，一般包括工作内容、环境和工作条件。它通常反映职务的内容、环境和从业条件。**职务规范**（job specification）指明任职者要成功地开展某项工作必须拥有何种最低限度可以接受的资格标准，具体包括知识、技能和态度等方面为有效地承担职务所必须具备的起码条件。职务说明书和职务规范是管理者开始招聘和甄选人员时应该持有的重要文件。

□ 满足未来人力资源的需要

未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。人力资源需求是组织的产品或服务需求状况的一种反映。例如，康宁公司（Corning Inc.）由于缺乏有技能的生产工人而放慢了向发展中国家一些市场扩张的速度。为了保持战略上的优势，它需要更多的具有这些技能的工人，同时，现在也必须开始计划如何满足这些需求。[15]

一旦管理者评估了当前的能力和未来的需求，他们就能估计出人员配备不足或配备过多的具体部门。有了这些数据，管理者就可以进入人力资源管理的下一步骤。

招聘与解聘

管理者一旦了解了现有的人力资源状况和未来的需要，就可以着手针对现状与未来需要的偏差做一些事。如果组织中存有一个或多个职位空缺，管理者可以根据职务分析得到的信息来指导招聘工作。所谓**招聘**（recruitment），就是安置、确定和吸引有能力的申请者的活动过程。[16]另一方面，如果人力资源

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

规划工作中发现存在超员现象，管理当局则要减少组织所配备的员工，这种变动称作**解聘**（decruitment）。[17]

□ 招聘

组织如何找到员工？在一个招聘会上，西南航空公司的招募团队分发空中呕吐袋，上面印有“厌烦你的工作了吗？”[18]的标语。虽然在招聘方法上有些保守，但是普华永道会计师事务所（PricewaterhouseCoopers）意识到，未来的会计师大多是由Y一代成长起来的，要想吸引他们，就意味着要使用吸引他们的招聘工具。这样的话，可以考虑使用互动的动画网站。[19]正如这些例子所说明的，你可以通过一些信息来源找到潜在的工作候选人。图表12—4解释了这些来源。[20]

来源渠道	优点	缺点
互联网	可触及大量的人，并立即得到反馈	产生许多不合格的应聘者
员工推荐	可通过现有员工提供对组织的认识；基于推荐者的认真推荐可能产生高素质的候选人	可能不会增加员工的类别和结构
公司网站	辐射广；可以有目标地针对某一特定群体	有许多不合格的应聘者
学校招聘	大量、集中的候选人	仅限于初入者级别的职位
职业招聘机构	熟悉行业的挑战和要求	对组织没有承诺

图表12—4 职务潜在候选人的主要来源

网络招聘受到了组织和申请者的欢迎。例如，联合百货（Federated Department Stores）有一个名为Retailology的网站，设计这个网站是为了吸引刚毕业的和有工作经验的申请者。这个网站办得很成功，公司也因此开始对它进行扩展。申请者现在可以在递交简历和通过第一轮筛选后自己选择面试时间。[21]

虽然网络招聘可以使组织既经济又快速地对申请者进行评估，但是，这些申请者的素质没有保障。什么样的招聘来源能带来优秀的候选者呢？大量研究发现，员工推荐一般能带来最好的候选者。[22]为什么？首先，现职员工推荐的候选人已事先经过了这些员工的筛选。因为推荐者对于职务和所推荐人选都较为了解，他们自然倾向于推荐更适合该项职务的候选人。其次，现有员工通常觉得他们在组织中的声望和所作的推荐质量不无关系，因此，只有当他们自信该项推荐不会影响自己的名声时才会主动推荐其他人。

□ 解聘

控制组织中劳动力供应的另一种方法是解聘程序。对于任何一个管理人员来说，解聘绝不是件令人愉快的事。图表12—5列示了各种解聘方案。的确，组织可以解聘员工，但也许还有其他的选择会给组织带来更有利的结果。必须记住，不论采取何种方法削减组织中的员工数量，这样做都是不容易的，尽管

www.TopSage.com

TopSage.com

有时解聘仍是绝对必要的。

方案	说明
解雇	永久性、非自愿地终止合同
暂时解雇	临时性、非自愿地终止合同；可能持续若干天，也可能延续几年
自然减员	对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补
调换岗位	横向或向下调换员工岗位；通常不会降低成本，但可减缓组织内的劳动力供求不平衡
缩短工作周	让员工每周工作少一些时间；或者进行工作分担，或以临时工身份做这些工作
提前退休	为年龄大、资历深的员工提供激励，使其在正常退休前提早退离岗位
工作分担	几个员工分担某一全时职位

图表 12—5 解聘方案

甄选

招聘过程吸引来一批申请者后，人力资源管理过程的下一步骤就是要确定谁是该职位最合格的人选。这一步骤称为**甄选**（selection）。它是对申请者进行甄别、筛选，以确保最合适的候选人得到这一职位。如果聘用了不合适的人选，对公司会造成很大的影响。例如，Fresh Direct 是为有住所的纽约人输送食物的网络食品店，它的一个司机被控告跟踪并骚扰其女性顾客，他之后也认了罪。[23] 手机公司 T-Mobile 因其糟糕的顾客服务在 J. D. Power 顾客满意度调查中被评为最后一名。为此，公司负责顾客服务的高级副总裁发动了一次全面的改革。第一步是：修改公司的招聘方法，雇用的人员应当擅长为顾客服务。[24]

□ 什么是甄选

甄选是一种预测行为，它设法预见聘用哪一位申请者会确保工作成功。例如，为一销售职位配备人员，其甄选过程应当能够预见到哪位申请者会产生更大的销售额。而对一个网络管理职位而言，甄选过程应当能预见哪位申请者能有效地安装组织的计算机网络，并能排除故障，实施良好管理。

现在我们考虑甄选过程将会产生的四种可能结果。如图表 12—6 所示，其中有两种结果表明该甄选决策正确，另两种结果表明该甄选决策错误。

当选中的申请人被预见会取得成功并在日后的工作中被证实取得了成功，或者预见到某申请者将不会成功且如果聘用后也会有这样的表现时，我们说这一决策就是正确的。在前一种情况下，我们成功地接受了这个申请人；在后一种情况下，我们成功地拒绝了这位申请者。

要是我们错误地拒绝了一位将在后来工作中有成功表现的候选人（错误的拒绝）或者错误地接受了后来表现极差的候选人（错误的接受），那么甄选过程就出现了问题。这些问题绝不是无足轻重的。在当今人力资源方面的法律法规约

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com



图表 12—6 甄选决策的结果

束之下，错误的拒绝可能不仅导致组织要为找到可接受的候选人而花额外的选聘费用，为什么？首先会使组织留下被指控犯有歧视罪名的借口，特别是当来自被保护团体的申请人被不符合比例地遭到拒绝的时候。另一方面，错误的接受也给组织造成显著的成本费用，这包括员工的培训费用、因员工无能造成的盈利机会丧失、解聘费，以及随后的聘用和甄选新员工的费用等等。因此，甄选活动的主要着眼点是，减少发生错误的拒绝或错误的接受的可能性，提高作出正确决策的概率。管理者应当怎么做？管理者可通过既有效度又有信度的甄选程序保证正确的决策。

□ 效度和信度

管理者所使用的任何甄选手段，都必须具有**效度**（validity）。也就是说，必须在甄选手段和有关工作标准之间存在能被证明的相关关系。例如，法律禁止管理当局将测试成绩作为甄选的一种依据，除非有明确的证据证明，这次测试得分高的人，一旦走上工作岗位，其表现将超过测试得分低的人。这就给管理当局施加了一种压力，需要证明任何用以甄别申请者的甄选手段的使用必须与工作的绩效相关。

除了要具有效度外，某种甄选手段的使用还必须同时显示出信度。**信度**（reliability）指明一种手段能否对同一事物作出持续一致的测量。例如，假定一项测试具有信度，那么某个人的成绩就应当在相当一段时间内保持相对稳定，这里假设所测试指标的特性也相对不变。任何一种甄选手段，如果其信度很低，就不可能是有效的。这犹如你每天在一台不稳定的磅秤上测量你的体重。磅秤本身不具有信度（随机发生变化，每次你踩上去称，体重相差达10～15磅），这种测量的结果必定说明不了什么。因此，要使甄选手段成为有效的预测器，它就必须拥有可接受范围的一致性。

□ 甄选手段类别

管理者可以使用各种甄选手段来减少错误的接受和拒绝的发生。常用的手段包括：应聘者申请表分析、笔试和绩效模拟测试、面谈、履历调查，以及某些情况下的体格检查等。我们下面就对各种甄选手段作一简要介绍。图表12—7列示了各甄选手段的优缺点。[25]

www.TopSage.com

TopSage.com

申请表

优点：

• 与经历相关的、可证实的资料和事实已被证明可作为某些工作的具有效度的衡量标尺。

• 当申请表中各个项目被赋予的权重能确实反映与工作的关联时，该甄选手段被证明可成为多种工作的有效度的预测手段。

缺点：

• 申请表中通常只有一些项目被证明具有效度，而且常常只对某些特定工作具有绩效预见功能。

• 标明权重的申请表，无论设计还是使用的难度及费用都较大。

笔试

优点：

• 对智力能力、空间和机械能力、认知准确性和运动能力的测试，对工业组织中许多半熟练和非熟练的操作工作具有中等程度的效度。

• 智力测验是监管职位的相当有力的工作预测器。

缺点：

• 智商及其他测试指标可能在一定程度上与工作的实际业绩没什么关系，因而效度降低。

绩效模拟测试

优点：

• 它是基于职务分析资料作出的，因而更能满足工作相关性的要求。

• 已被证明是工作绩效的有效度的预测器。

缺点：

• 设计和使用的费用高。

面谈

优点：

• 如果设计和安排得好，面谈可成为工作绩效的有效预测器。

• 面谈者要是能坚持通常的提问，可使面谈成为有效的预测器。

缺点：

• 面谈者必须把握某些问题的合法性。

• 存在潜在的偏见，尤其是在面谈未经良好设计和标准化的情形下。

履历调查

优点：

• 履历资料的核实是人员甄选有关信息的一个有价值的来源。

缺点：

• 推荐信查询作为人员甄选手段，基本上价值不大。

体格检查

优点：

• 对某些有体力要求的职位具有一定的效度。

• 主要是为健康保险的目的。

缺点：

• 需要确保体力方面的要求是与工作相关的，而不存有歧视。

图表 12—7 甄选手段

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

申请表 几乎所有的组织都要求应聘者填写一份申请表。这可能只是一份让应聘者填上姓名、地址和电话号码的简表。另一极端则可能是一份综合性个人简历表，要求仔细地填写个人的活动、技能和成就。

笔试 典型的笔试包括有关智商、悟性、能力和兴趣等方面的内容。这些测试早就被作为一种甄别手段得到使用，尽管其流行强度也出现过周期性的变化。在当今，企业界已相当流行个性、行为和悟性方面的测试。当测试设计合理时，它能减少可能不利的甄选决策。但管理者在运用时应当小心，因为如果测试与工作并不相关，或者纯粹是为了获得诸如性别、种族、年龄或其他受平等就业机会法律保护的有关信息，这样的测试就会带来法律方面的问题，这方面的起诉有很多是成功的。[26]例如，福特汽车公司为一起共同起诉的官司付出了 1 000 万美元的代价，它被控在一项用于见习项目的资格测试中存在偏见。[27]

绩效模拟测试 有什么更好的办法能在申请者被实际交付这项工作前就发现他是否具备需要的能力，比如向三菱公司申请技术文件写作职位的人是否能编写公司的技术手册？绩效模拟测试就是测验人的实际工作行为。最有名的绩效模拟测试方法有工作抽样和评估中心两种。

工作抽样（work sampling）是一种工作测验方法，申请者需完成一个或一系列的重要任务。申请者通过实际执行这些任务，将展示他们是否拥有必要的技巧和能力。这一方法适用于常规的职务。

评估中心（assessment centers）是用于通过模拟活动来评价应聘者管理潜能的方法。[28]这些活动可能包括与人面谈、文件框式问题解决练习、小组讨论和经营决策游戏等。例如，当一个汽车工厂的业务经理格雷格·肖伯(Greg Schober）申请这一职位时，他必须进行一系列的练习，包括筛选一堆备忘录以确定工作的重点。肖伯发现这个经历是有价值的，而且它非常贴近生产环境的现实生活。[29]

面谈 面谈与申请表一样，几乎是普遍得到使用的一种人员甄选手段。[30]我们中的许多人，并不是没有经过一次或多次面谈而得到一份工作的。因为有许多因素会影响面试官的判断，所以面试可能不是最有用的甄选方法。[31]但是，如果遵循图表 12—8 列示的建议，管理者将能使面谈成为一种既有效度又有信度的甄选工具。

- 对所有应聘者设计一些固定的问题。
- 取得对应聘者面谈的工作有关的更详细信息。
- 尽量减少对应聘者履历、经验、兴趣、测试成绩或其他方面的先前认识。
- 多提问那些要求应聘者对实际做法给予详尽描述的行为问题。
- 采用标准的评价格式。
- 面谈中要做笔记。
- 避免短时间面谈，防止过早形成决策。

图表 12—8 面谈的建议

资料来源：Based on D. A. DeCenzo and S. P. Robbins. *Human Resource Management*, 7th ed. (New York: Wiley, 2002), p. 200.

www.TopSage.com

TopSage.com

在对职位应聘者进行面谈中必须考虑的另一重要方面是，要把握某些问题的合法性。就业法律代理人提醒管理者要特别注意他们提问应聘者的某类问题。图表 12—9 列示了管理者面谈中能问的和不能问的一些典型问题。不然，他们很可能使组织受到职位应聘者的法律起诉。

不能问的	能问的
• 你的出生日期？或你多大了？	• 你满 18 岁了吗？
• 你的婚姻状况如何？你打算建立一个家庭吗？	• 你重新定居了吗？
• 你的母语是什么？	• 你被批准在美国工作了吗？
• 你曾经被逮捕过吗？	• 你曾经被宣判【填空】的罪了吗？——罪行应当与工作表现合理相关。

注意：管理者应当知道还有许多"能问的和不能问的"问题。一定要随时检查人力资源部门的具体指导原则。

图表 12—9 管理者面谈中能问的和不能问的问题示例

履历调查 如果朗讯科技公司的管理者对背景进行了详细的检查，那么，他们可能会发现他们选择的那个招聘经理（这个人已经不在公司中）曾经被判监禁，因为他盗取了加利福尼亚一所高校的学生基金并谎称是他在斯坦福读博士学位时赚取的。[32]

履历调查有两种形式：申请资料核实和推荐信查询。前一种形式已被证明是获取人员甄选有关信息的一个有价值的渠道。例如，Krause Gentle Corporation 在 13 个州经营 400 多家便利店，这些店的管理者对新员工进行了背景调查和药物、人格测试。结果是令人满意的：离职率降低了。同时，这也解决了令公司头疼的问题，并节约了人员流动的额外成本。[33]但后一种形式基本上无多大价值，因为应聘者的推荐人通常说的都是好话。谁会去找一个可能说出不良评语的人写推荐信呢？

体格检查 这一甄选手段只对少量具有特定体力要求的职位有用。在绝大多数情况下，体格检查成为组织为健康保险目的而实施的，因为组织都想确保本次雇用行为不致带来为员工受雇前的受伤或疾病而支付的保险费用。

□ 何种甄选手段在何时最有效

许多甄选手段对于管理者作出人员选聘决策只有相对有限的价值。因此，管理者应当使用能进行有效预测的方法。图表 12—10 概括地列示了每一种甄选手段对特定类型工作的效度。管理者应当选用那些对特定工作具有良好预见功能的甄选手段。

管理者应当仔细观察它们是如何描述组织和申请者要完成的工作的。如果他们只向申请者展示好的一面，他们可能会拥有对工作不满意的员工，并容易导致高离职率。[34]

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

甄选手段	职位			
	高层管理	中低层管理	复杂的非管理工作	常规作业
申请表	2	2	2	2
笔试	1	1	2	3
工作抽样	—	—	4	4
评估中心	5	5	—	—
面谈	4	3	2	2
申请资料核实	3	3	3	3
推荐信查询	1	1	1	1
体格检查	1	1	1	2

说明：表中效度值是按5分制给分的，5表示效度最高，1表示效度最低，—表示无数据。

图表12—10 各种甄选手段作为绩效预测器的功用

在聘用过程中，每一个职位申请者都对他接受面谈的公司和工作有一系列的期望。如果申请者所得到的信息被过分粉饰，那就很可能会发生一些事情使公司受到不利的影响。首先，不符合的申请者很难在甄选过程中被剔除。其次，因为被粉饰过的信息给了应聘者不切实际的期望，新员工上班后很可能很快会产生不满，从而离开公司。最后，新员工容易感到幻想破灭，不会全身心投入到组织中，尤其当他们面临工作中没有预料到的艰难处境时。在许多情况下，这些员工会觉得自己在应聘过程中受骗上当了，从而成为问题者。

为提高员工的工作满意度，减少离职流动率，管理者可考虑提供**真实工作预览**（realistic job preview，RJP），其中包括关于工作和公司的有利和不利两方面的信息。例如，除了在面谈中通常要陈述公司好的一面外，还要告诉职位应聘者诸如工作时间内将很少有机会和同事交谈，提升机会少，工作时间无定律，可能要在通常的休息时间（如晚上和周末）上班，等等。研究表明，得到真实工作预览的申请者，会对他们要承担的职务产生合乎实际的、更为现实的工作期望，从而比得到那些经粉饰的信息的申请者对工作中可能的挫折有更强的应对能力。

? 关于道德的批判性思考

你时不时地会想起你网上的聊天记录。组织运用Google，MySpace，Facebook来调查工作申请者和现在的员工。实际上，一些组织把Google视为"规避就业歧视法的一种方法，因为雇主能通过它找到各种各样的信息（其中一部分需要小额费用），而其中一些信息是法律规定不能在面试中提及的，包括：年龄、婚姻状况、联谊会中的恶作剧、大学的作品、政治面貌等等"。而对于那些喜欢对雇主品头论足的人来说，他们的聊天记录很可能一会儿就在网上被披露。这就是马萨诸塞州州立大学的一名大四学生删除了自己在Facebook网络上的资料的原因。[35]你如何评价这些公司的行为？这些行为有什么积极作用和消极作用？在道德上有什么意义吗？针对组织的甄选过程，你会提出

www.TopSage.com

TopSage.com

什么建议？

□ 上岗培训

你入校时是否参加过一些有组织的"学校生活介绍"活动？如果有的话，你可能会从中了解学校的规章条例，以及申请财政资助、兑换支票、课堂注册等工作的程序，你还会见到学校的某些行政管理人员。一个人得到了一项新工作，也需要类似的对其工作岗位和组织的入门介绍。这一介绍称作**上岗培训**(orientation)。

有两种类型的上岗培训。对工作单位的上岗培训，使新员工了解工作单位的目标，使之清楚他的职务是如何为单位目标的实现作出贡献的，同时也将他介绍给现在的同事们。对组织的上岗培训，可使新员工了解组织的目标、历史、经营宗旨和程序规则等，其中应当包括有关的人事政策和福利，或者让新员工参观组织的工作设施。

许多组织，尤其是大型组织，制定有正式的上岗培训方案。这一方案可能包括安排新员工参观办公楼或厂房，观看描述组织历史的影片，与人力资源部门的代表进行短时间的座谈以了解组织的薪酬政策等。其他一些组织则使用非正式的上岗培训方案，如由管理者将新员工委托给单位中资格较老的一位同事，让他将新员工介绍给周围的同事，并带他参观复印室、咖啡厅、休息室、餐厅及其他设施。此外，还可以使用类似于任仕达公司（Randstad）的全面上岗培训方案的方法。任仕达是亚特兰大的一家猎头公司。公司制定的为期 16 周的计划包括了从公司文化到在职培训的方方面面。公司负责制定课程的管理人员说，"这是一个明确的过程。它不仅仅是关于新员工必须学习什么、做什么，还涉及管理者必须做的工作"。[36]

管理者有义务使新员工尽可能无顾虑地顺利融入组织之中。因而，管理者需要坦诚地与新员工谈论有关组织与员工双方的义务。[37]使新员工尽快地了解情况，熟悉工作，这无论对组织还是个人都是有极大好处的。成功的上岗培训，不管是正式的还是非正式的，会使新员工在从外来者向内部人转换过程中感到舒适和易于适应，以降低日后发生不良绩效表现的可能性，并避免新员工在工作的头一两个星期就令人吃惊地提出辞职要求。

员工培训

你在几张规格为 4×8.5（英寸）的卡片上就能找到 Ruth's Chris Steak House 餐厅的员工必须掌握的所有内容。不论是有焦糖的香蕉奶油派的制作方法还是如何招待顾客，卡片上应有尽有。而且，由于所有的工作都有相对应的卡片，因此员工知道什么样的行为和技能能使自己得到提升。这是员工培训的一种独特的方法，不过它确实很有效。实施卡片系统之后，员工的离职率下降了，这在餐饮业可是不容易的。[38]

员工培训是人力资源管理的一项重要活动。一项职务的要求变化了，员工

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的技能也要跟着改变和更新。据统计，在美国，单是工商企业每年就投入510亿美元用于提高工人技能的正规课程教育和培训方案。[39]员工需要何种类型的培训？何时需要培训？以何种方式进行培训？这些自然是由管理当局负责决定的。

□ 培训类型

连续三年进入美国培训组织的前两名，显然，IBM十分重视员工培训。从销售到技术的开发再到领导的发展，它使用了不同的培训类型。公司的首席学习官特德·霍夫（Ted Hoff）说："有研究表明，工人大约80%的技能都是在工作中获得的，而其他20%才是通过正规课程获得的。"[40]公司采取措施，便于员工获得培训材料并通过便捷的电子化学习系统将它们应用到工作中来。

当组织对员工培训进行投入时，它们提供了哪些类型的培训？图表12—11描述了组织提供的几种主要的培训类型。组织提供的最流行的培训包括，性骚扰、安全问题、管理技能和发展、指导技能。[41]对于许多组织而言，员工人际技能的培训是重中之重，如沟通、冲突的解决、团队建设、顾客服务等等。温哥华波士顿比萨国际公司（Boston Pizza International）主管培训和职业发展的香农·沃什布鲁克（Shannon Washbrook）说："我们的员工知道公司的理念，他们具备所有的硬技能，但是缺少软技能。"为了解决这个问题，沃什布鲁克创办了波士顿比萨大学，首次使用亲身体验的情境学习方法培训员工的人际技能。[42]

类型	内容
一般的	沟通技能、电脑系统的程序及设计、顾客服务、高层管理者的培训与发展、管理技能和发展、个人发展、销售、指导技能、技术技能和知识。
具体的	平衡工作和生活的基本技能、创造性、客户培训、多元化/文化知识、辅导写作、变革的管理、领导、产品知识、公开发表讲话或进行演示的技能、安全问题、道德问题、性骚扰、团队建设、身心健康，等等。

图表12—11 培训类型

资料来源：Based on "2005 Industry Report—Types of Training," *Training*, December 2005, p. 22.

□ 培训方法

传统的员工培训方法包括，在职培训、职位轮换、导师制、实验演习、工作手册或课堂讲座。但是，考虑到技术的可行性、成本和传递信息的能力，组织更多采用的是以技术为基础的培训方法。图表12—12描述了管理者可能会使用的传统的和以技术为基础的培训方法。专家相信，在这些培训方法中，组织会越来越依靠电子化学习的程序传递重要信息并发展员工的技能。

www.TopSage.com

TopSage.com

传统的培训方法
• 在职培训——对工作进行初始介绍之后，员工通过实际操作学习如何完成任务。 • 职位轮换——员工在特定领域的不同工作岗位上工作，承担多种工作任务。 • 导师制——员工跟随富有经验的人工作，由其提供信息、支持和鼓励；员工在某些行业中也被称为学徒。 • 实验演习——员工参与角色的扮演和模仿，或其他面对面的培训类型。 • 工作手册——员工可以参考工作手册上的信息。 • 课堂讲座——员工可以参加传达特定信息的讲座。
以技术为基础的培训方法
• CD-ROM/DVD/录像磁带/录音磁带——员工可以听或看的传达信息和讲解一定技术的媒体。 • 视频会议/电话会议/卫星电视——传达信息和讲解技术时，员工可以利用这些工具收听或参与。 • 电子化学习——基于互联网的学习，员工可以参与多媒体的模拟活动和其他互动的模块。

图表 12—12 员工培训方法

聚焦领导

如何找到并培训有效的领导者

全球组织在领导培训和发展上花费了数十亿美元、日元或欧元。[43]这些活动有多种形式，从哈佛等大学提供的 5 万美元的领导培训项目到户外冒险（拓展）学校（Outward Bound School）的帆船体验。尽管花费在培训上的大量资金不一定能带来良好的效果，但是我们这个专栏指出，管理者可以做一些事情以取得领导培训的最大效果。

首先，显而易见，一些人不具备成为领导的素质。例如，有证据表明，与低自控者相比，领导培训对高自控者更有效。这些人会灵活地改变他们的行为以适应不同环境的需要。此外，组织可能会发现，积极性（一种领导特质）更高的人更容易抓住领导发展的机会。

对于那些可能会从领导培训中受益的人来说，研究表明，人们经过培训可以成为更优秀的领导者。就成为一名有效的领导者而言，个人可以学到哪些与之相关的技能？我们可以传授建立信任和指导等技能。领导者能授之以情境分析的技能。他们能学会如何评价情境，如何改变情境以更好地适应他们的风格，如何确定在特定情境中哪种领导者行为最有效。例如，在洛克希德·马丁公司，未来的领导者都配有一个指导老师。老师与他们一起工作，同时开发他们的领导技能，增加他们的知识。这个方案对于培训个人成为更优秀的管理者很有效。

员工绩效管理

管理者需要知道其员工是否在有效地完成工作，是否存在改进的必要。评估员工的绩效是绩效管理系统的一部分。所谓**绩效管理系统**（performance management system），是指建立绩效标准，据以评价员工的绩效，让我们先

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

来考察绩效评估的一些主要方法。

□ 绩效评估方法

有七种绩效评估方法可供管理者选用，各种方法的优缺点如图表 12—13 所示。

方法	优点	缺点
书面描述法	简单易行	与其说是评价员工的实际绩效水平，不如说是在衡量考评者的写作能力
关键事件法	事例丰富，以行为为依据	耗时，无法量化
评分表法	提供定量的数据，时间耗费较少	不能提供工作行为评价方面的详细信息
行为定位评分法	侧重于具体而可衡量的工作行为	耗时，使用难度大
多人比较法	将员工与其他人作比较	员工数量大时操作不便；会引发法律问题
目标管理法	侧重于目标，结果导向	耗时
360 度反馈法	全面	耗时

图表 12—13 各种绩效评估方法的优缺点

书面描述法 在**书面描述法**（written essay）中，考评者根据对员工的优缺点、过去的绩效水平和潜在的能力的书面描述评价员工的绩效，并提出改进的建议。

关键事件法 使用**关键事件法**（critical incidents），考评者将注意力集中在那些区分有效的和无效的工作绩效的关键行为方面并对此进行评价。考评者记下一些细小但能说明员工所做的是特别有效果或无效果的事件。这里的要点是，只述及具体的行为，而不笼统地评价一个人的个性特质。

评分表法 **评分表法**（graphic rating scales）是一种最古老也最常用的绩效评估方法。它列出一系列绩效因素，如工作的数量与质量、职务知识、合作性、忠诚度、出勤、诚实和首创精神等，然后，考评者逐一针对表中的每一项，按增量尺度对员工进行评分。评分的尺度通常采用 5 分制，如对职务知识这一因素的评分可以是 1 分（对职务职责的了解很差）至 5 分（对职务的各方面有充分的了解）。

行为定位评分法 **行为定位评分法**（behaviorally anchored rating scales, BARS）是近年来日益得到重视的一种绩效评估方法。这种方法综合了关键事件法和评分表法的主要成分：由考评者按序数值尺度对各项指标作出评分，不过，评分项目是某人从事某项职务的具体行为事例，而不是一般的个人特质描述。

多人比较法 **多人比较法**（multiperson comparisons）是将一个员工的工作绩效与一个或多个其他人作比较。[44] 通用电气前任 CEO 杰克·韦尔奇普及了这种方法，它要求管理者把员工划分为高水平绩效者（20%）、中等水平绩效者（70%）和低水平绩效者（10%）。人们相信，使用这种“评级与封杀”

www.TopSage.com

TopSage.com

(rank and yank) 的评估方法，可以剔除公司懒惰的员工，提高生产率。但是，评论家说，这些系统对由高绩效员工组成的群体不利，妨碍了他们的冒险精神和合作。[45]例如，Sprint 使用了一年的强迫排序方法，但是它再也无法继续下去了，因为发现了更有效的区分绩效的方法。[46]强迫排序是不是一个好办法？研究表明，在使用强迫排序法开除排名靠后的 5%～10%的员工的公司中，头几年的生产率不可思议地上升了 16%。但是，随后几年里，生产率大幅度下降。[47]因此，公司开始质疑严格的强迫排序法的有效性。甚至通用电气也开始考虑使组织变得更灵活的方法，它也鼓励管理者在划分等级时进行更多的判断。[48]

目标管理法 我们在前面第 7 章中已介绍了目标管理法（MBO)。它也是绩效评估的一种方法。事实上，它是对管理人员和专门职业人员进行绩效评估的首选方法。[49]在目标管理法下，目标是由员工和他们的管理者共同设立的，组织可以根据员工完成目标的具体情况对他们进行评价。

360 度反馈法 **360 度反馈法**（360-degree feedback）是利用从上司、员工本人及其同事处得来的反馈意见进行绩效评估的一种方法。换句话说，这种考评使用了与管理者有互动关系的所有人员的反馈信息。60%的人力资源管理人员说，他们的公司正在使用或计划使用 360 度反馈法。[50]像 Alcoa、杜邦、利维·斯特劳斯、UPS 和 W. L. Gore & Associates 等公司都运用了这个方法。这一方法的使用者应当注意，它不适用于对报酬、提升或辞退的决策，但是，它是职业指导的一种有效方法，能帮助管理者认清自己的长处和短处。

薪酬与福利

探索传播有限公司（Discovery Communications Inc.）的管理人员面临着员工士气的问题。公司中大多数高绩效员工的工资与低绩效员工的一样，而公司的薪酬计划并没有考虑到给高绩效员工加薪。管理者唯一能奖励高绩效员工的方法是给他们分发奖金或者提拔他们。管理人员发现，这个计划不仅对员工不公平，还降低了生产率。因此，管理人员开始全面改革这个计划。[51]

大多数人还是希望从雇主那里得到某种薪酬。因此，制定一个有效的、合适的薪酬制度，是人力资源管理过程的一个重要内容。[52]为什么？因为它有助于吸引和保持有能力的、能干的员工，正是他们帮助组织实现了使命和目标。此外，有研究表明，组织的薪酬制度对战略绩效也有影响。[53]。

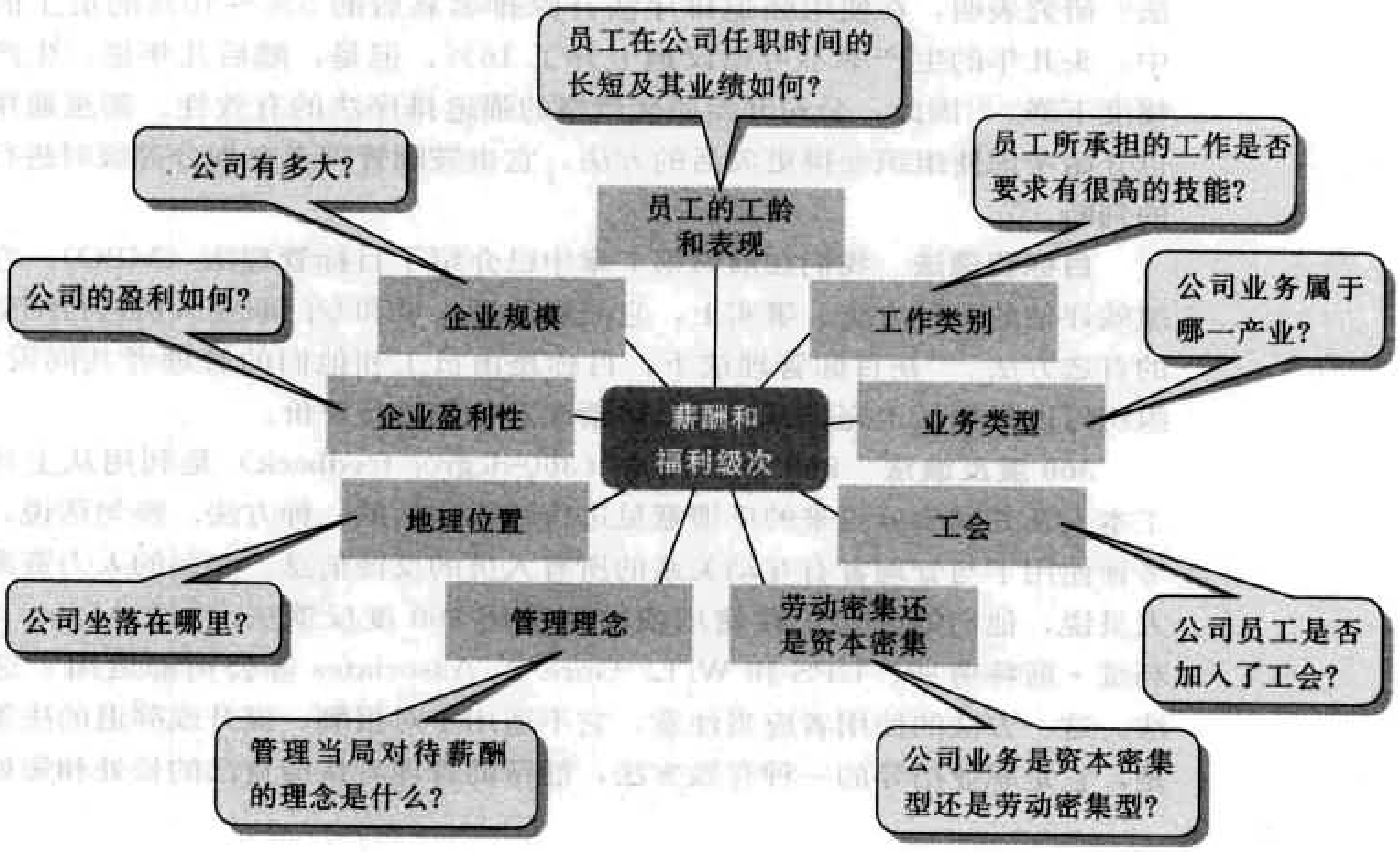
管理者制定的薪酬制度，必须能反映工作性质的变化以及工作的环境，这样才能调动员工的积极性。组织给予员工的薪酬可以包括多种不同的薪酬与福利，如基本工资和年薪、工资和加薪、激励性的薪酬，以及其他福利及服务。一些组织还为员工提供了不同寻常的但比较大众化的福利。例如，Timberland 的员工可以获得一笔 3 000 美元的补助购买混合动力车。在 Worthington 公司，员工剪发只要 4 美元。J. M. Smucker 公司的员工可以不受限制地报销全部的学费费用。[54]

管理者应该如何决定谁每小时该得 9 美元，谁每年应得到 35 万美元呢？

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

组织对待不同员工的薪酬与福利方案的差异受几方面因素的影响。图表 12—14 概括反映了这些影响因素。这些因素中有的是与职位相关的，有的是与企业或所属产业相关的。现在有许多组织还正使用另外的薪酬制度，称之为基于技能的薪酬方案和浮动工资方案。



图表 12—14 影响薪酬与福利的因素

资料来源：Based on R. I. Henderson, *Compensation Management*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994). pp. 3-24; and A. Murray, "Mom, Apple Pie, and Small Business," *Wall Street Journal*, August 15, 1994, p. A1.

基于技能的薪酬（skill-based pay）方案，即按员工所展示的工作技巧和能力确定报酬水平。在这样的薪酬制度下，一员工的职务头衔并不决定其薪酬的高低，相反，薪酬是由该员工的技能决定的。[55]研究表明，与服务型组织和追求技术创新的组织相比，这些薪酬制度更适用于生产型组织。[56]此外，还有许多组织在使用**浮动工资**（variable pay）方案，即个人薪酬取决于其绩效水平。78%的美国组织和 81%的加拿大和中国台湾组织都使用了浮动工资方案。[57]在第 16 章，我们将讨论浮动工资方案。

正因为有很多因素影响到组织薪酬制度的设计，因此，灵活性是一个最关键的考虑。传统的员工薪酬办法，反映了工作稳定时代的特征，那时，一个员工的薪酬在相当程度上是由其资历和职位层级决定的。现在，许多组织都面临一种动态的环境，它使员工技能成为对组织成功起绝对的关键性作用的因素，同时，员工技能会在短短几个月内发生变化，这种趋势导致薪酬制度必须具有更大的灵活性，并使薪酬级次数减少。不论管理者采取何种方案，他们都必须建立起一套公正、平等和具有激励作用的薪酬制度，以确保组织能招聘到并保持一支富有生产力的员工队伍。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

管理信息技术 人力资源和信息技术

人力资源的管理也开始使用数字化技术。[58]运用软件使招聘、甄选、上岗培训、培训、绩效评估、存储和提取员工信息等人力资源基本流程自动运行后，人力资源部门降低了成本并优化了服务。受到信息技术重大影响的一个主要领域就是培训。

在美国培训与发展协会的一项调查中，95%的被调查单位报告说他们正在进行电子化学习。通过技术来传递所需的知识、技能和态度有许多好处。一位研究员说："电子化学习的最终目的不是减少培训的成本，而是要改进组织开展业务的方式。"在许多情况中，它也确实发挥了这个效用。例如，除了课堂培训之外，惠普还考察了电子化学习和其他教学手段对顾客服务的影响，它发现，"销售代表能更迅速、更准确地作出反应，加强了其与顾客之间的联系"。联合利华发现，对销售人员进行电子化培训之后，销售额增加了几百万美元。

职业发展

"职业"一词有多种含义。从最常用的意义上说，它可以指发展（他的职业生涯进展良好）、专业（她选择了从医的职业）或终身工作的历程（他的职业历程包括了在6个不同组织中承担12种职务）。我们这里使用**职业**（career）这一概念，是将它定义为一个人在其一生中所承担职务的相继历程。[59]按照这一定义，很明显，我们所有的人都有或者都将有自己的职业。职业的这一概念对非熟练工人、软件设计师及医生都是适当的。不过，职业发展已非原来惯有的方式了。[60]

惯常的方式

多年来，职业发展一直是管理学课程中的一个重要的议题。不过，我们从中看到了这一概念的重大变化。职业发展方案以往通常是组织为帮助员工在这一特定组织中能使其职业生涯得到发展而设计的。职业发展方案的核心部分就是提供有关的信息、评估和培训，以帮助员工实现其职业目标。同时，职业发展也是组织吸引和保留技能娴熟人才的一种手段。然而，在当今的工作环境中，这些目标正逐渐消失。范围越来越广的组织变革，已经导致了职业发展概念的不确定性。减员、重组和其他组织调整措施，带给我们一个关于职业发展的重要的新结论：员工个人，而非组织，要对其自己的职业生涯负责！员工个人必须准备好采取一些必要的措施发展自己的职业。你必须承担起设计、指导和开发自身职业的责任。[61]

你和你现今的职业

提升个人对自身职业发展的责任感，这一思想已被冠以一个新的概念——无边界职业。[62]而此时你所面临的挑战是，没有什么严格的规则可以对你进行指导。[63]

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

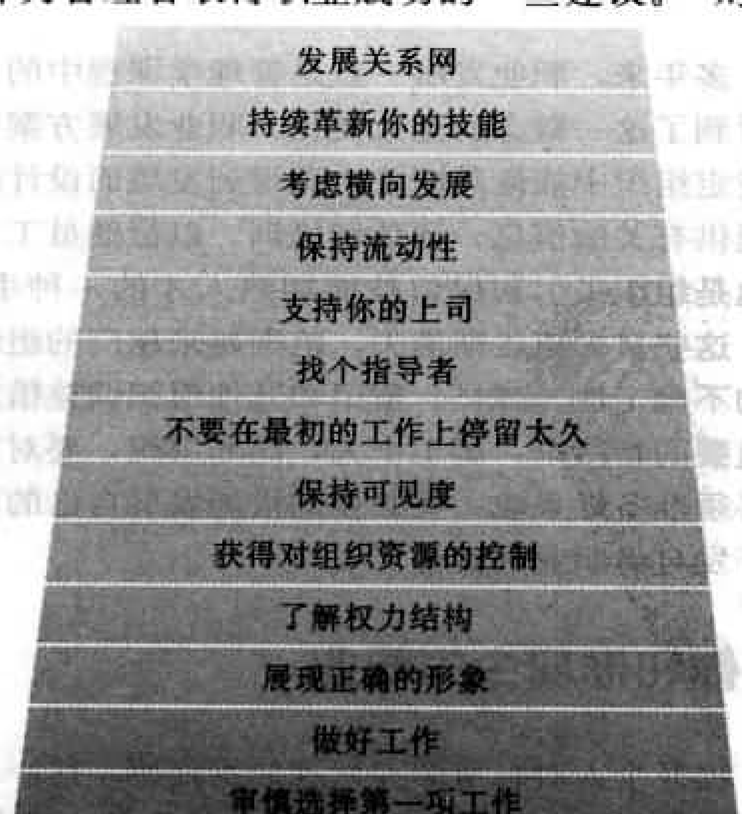
你所要做的第一个关于职业的决定就是职业选择。理想化的职业选择，能使你在想要从生活中得到的以及你的兴趣、能力等与市场的机会之间保持最佳的匹配。良好的职业选择，应该能给你带来一连串的机会，让你不断找到能很好表现自己的职位，从而使你一心想保持自己所选的职业，并感受工作带给你的高满意度以及工作和私人生活之间的恰当平衡。一句话，匹配得当的职业是那种会令你产生一种积极的自我概念，诱发你去做你认为很重要的工作，并使你过上所渴望的那种生活的选择。[64]图表 12—15 描述了大学毕业生选择工作时考虑的因素。看完列表之后，你认为哪些对你而言是重要的？

美国学生考虑的主要因素	英国学生考虑的主要因素
• 工作和生活的平衡	• 全球职业发展机会
• 每年的底薪	• 灵活的工作时间
• 工作的稳定性和安全程度	• 工作任务的多样化
• 认可出色完成的工作	• 加班有工资
• 越来越具有挑战性的任务	
• 工作的轮换计划	

图表 12—15 大学毕业生对工作的要求

资料来源：Based on S. Shellenbarger, "Avoiding the Next Enron: Today's Crop of Soon-to-Be Grads Seeks Job Security," *Wall Street Journal Online*, February 16, 2006; "MBAs Eye Financial Services and Management Consulting," *HRMarketer.com*, June 7, 2005; and J. Boone, "Students Set Tighter Terms for Work," *FinancialTimes.com*, May 21, 2005.

你一旦确定了所选择的职业，下一步就要开始找工作了。这里不再介绍工作搜寻、撰写简历或者成功面试的细节问题，尽管这些行为是很重要的。让我们快速地略过这些程序，假定你已经成功地找到了工作。现在，你要去工作了！那么，你该如何在你的工作中求得发展，使你的职业生涯胜过他人呢？图表 12—16 列示了作为管理者取得职业成功的一些建议。[65]对你自己的职业加



图表 12—16 管理者职业成功要领

www.TopSage.com

以积极主动的管理，那么，你的工作生活将更加令人激奋、充满乐趣，使你备感满意。

人力资源管理当前面临的问题

我们要在本章的结论部分探讨当今管理者在人力资源管理中面临的新问题。这些新问题包括精简机构的管理、劳动力多元化的管理、性骚扰、工作与生活的平衡、控制人力资源成本。

精简机构的管理

精简机构（downsizing）是指有计划地减少组织中的工作岗位。当组织的员工过多（可能发生在市场份额下降、增长过猛、管理不当时）时，提高利润的一种方法就是裁员。波音、大众、麦当劳、戴尔、通用汽车、Unisys、西门子、默克和 Washington Mutual 等世界知名公司都开始精简机构。[66] 管理者管理规模缩小的工作场所的最好方法是什么？工作场所和员工的个人生活会陷入混乱当中，不管是已经下岗的员工，还是尚在岗位上的员工，都会有压力、失望、焦虑和愤怒。但是，管理者能减轻这种心灵上的创伤。[67]

开诚布公地进行交流至关重要。应当尽快通知要解雇的员工，留任者也应当了解公司新的目标和预期，弄清楚他们的工作发生了怎样的变化以及未来会怎么样。经历了机构精简过程的管理者要指出获得信息后立马公开交流的重要性。

为帮助下岗员工，许多组织都会在一定时期内提供一定形式的解雇金和福利。管理者要确保他们遵守相关的法律，因为这些法律会影响他们应当提供的解雇金和福利的时间长度和种类。此外，许多组织还帮助员工寻找工作。

最后，研究发现，面对裁员，留任人员和下岗人员同样感到有压力。留任者常常担心自己会成为下一个被解雇的人。或者，他们发现，为了完成所有的工作，他们的工作职责加重了。为帮助留任者处理这些问题，管理者可以安排员工与咨询人员交谈，还可以组织群体进行讨论，或向员工表明他们对公司是重要的。

劳动力多元化的管理

我们已在本书多处谈到员工队伍的构成正发生变化。此外，我们也已在一些章节的“管理劳动力多元化”专栏中对此有了更深入的了解。在这一部分中，我们要讨论人力资源管理的基本活动是如何直接影响劳动力多元化的。

招聘 促进劳动力多元化，这要求管理者拓宽其招聘渠道。例如，普遍流行的依靠内部现职员工推荐新职务申请者的招聘方式，倾向于导致候选人与现有员工的特征过于接近。有些组织，如位于科罗拉多州博尔德市的 Exabyte 公司，一直依靠现职员工推荐，却也能招到多元化的员工。该公司的经验是，先成功地招进一个有重听症的员工，然后通过员工推荐渠道，招聘其他有听力障碍的新人。但并不是每一个组织都会有足够的员工资源，通过现职员工推荐能

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

实现劳动力多元化。因此，管理者应该在他们以往未曾寻找过的地方物色新的候选人。为促进劳动力多元化，管理者正转向那些非传统的人员招聘来源，如妇女就业网、超50岁年龄者俱乐部、城市就业圈、残疾人培训中心、带有很强伦理色彩的报刊和同性恋者合法权利机构等。这类扩展的渠道会促进组织拓宽其申请者的来源。

甄选 开辟了应聘者的广泛来源以后，需要付诸努力确保甄选过程不存在歧视。另外，需要使应聘者对组织的文化感到舒心，并明了管理当局确有满足他们要求的意愿。举例来说，尽管只有少部分的女性向微软公司申请技术职务，该公司通过各种努力还是招聘到了相当高比例的女性员工，并设法确保这些女员工上岗后能有出色的表现。[68]

上岗培训 实现从外部人向内部人的转换，对于女性和非白种人来说，常常更为困难。许多组织针对劳动力多元化认识问题，举办了专题讨论会。例如，在卡夫公司设于密苏里的制造厂，其管理者提出了大胆的劳动力多元化方案，以落实组织对劳动力多元化高度重视的这种价值理念。他们采取的一个措施是，犒赏“多元化带头人”，也就是支持和促进了劳动力多元化的那些个人。他们还将这一多元化目标纳入员工考评指标中，并鼓励非常规的提升，每年还举办六天的伦理餐，此外，对厂里超过一半的员工开展了劳动力多元化主题的培训。[69]

一些组织正在积极努力追求多元化。例如，在一场性别歧视的诉讼案件中付出7 250万美元的代价之后，波音同意对其招聘、薪酬、晋升和投诉调查过程进行改革。A&F公司（Abercrombie and Fitch）被控提升白种人而忽略了少数群体的利益，并因此在这场共同诉讼中损失了4 000万美元。之后，公司同意雇用一名管理多元化的副总裁和25名不同的招聘人员。家得宝公司雇用了大量的老员工，因为他们能给工作场所带来专业知识、技能和态度。[70]

□性骚扰

性骚扰是无论在公立机构还是私立机构中都存在的一个严重问题。2005年美国联邦平等就业机会委员会（EEOC）接到1.26万件这类问题的投诉。尽管大多数的投诉来自女性，但是，1992年以来，提起诉讼的男性比例每年都呈上升趋势。[71]性骚扰的成本很高。另有资料显示，美国几乎所有名列《财富》500强的企业都遭到过员工的投诉，其中1/3已诉诸法律。[72]不仅这些案件的诉讼解决使公司付出了高昂的费用（平均损失超过了1 500万美元）[73]，而且据估测，性骚扰还使一家“典型的《财富》500强企业每年因员工缺勤、低生产率和离职等而造成670万美元的损失”。[74]

性骚扰并不是美国才有的问题，而是全球性的问题。例如，欧洲委员会收集的数据发现，30%～50%欧盟国家的女性员工曾遭遇过某种形式的性骚扰。[75]例如，日本、澳大利亚、荷兰、比利时、新西兰、瑞典、爱尔兰、墨西哥等国家都有因为性骚扰事件，雇主被判决赔付的有关报道。[76]

尽管对性骚扰案件的讨论多把笔墨放在法院判罚的巨额赔偿上，但也存在一些对雇主方的关注。性骚扰问题的存在，使人感到工作环境的不舒心，由此会影响员工开展工作的效率。

性骚扰（sexual harassment）被定义为一种不期望的带有性色彩的行为。

www.TopSage.com

它会影响到一个人的就业。性骚扰可发生于异性的成员之间，也可能发生于同性之间。

绝大多数与性骚扰相关问题的认定，是由构成这种不合法行为的要素决定的。EEOC将性骚扰定义为："不受欢迎的性挑逗、要求发生性关系和其他带有性实质的言语或身体行动……而对这种行为的服从或拒绝多多少少会影响员工的就业，不合理地干扰个人的工作绩效，还会形成一种恫吓、敌对或冒犯的工作环境"。[77]对于许多组织来说，有关"冒犯或敌对的环境"的认识普遍存有问题。管理者必须清楚地认识到：这是一种什么样的环境。管理者还应当认识到，受害者不一定就是受到骚扰的人，而可能是任何受到冒犯行为影响的人。[78]形成这一认识的关键点是，什么使共事的员工感到了不舒服。要是管理者还不知道，那就赶紧问吧！[79]

组织应该怎么做以保护自己免遭性骚扰的索赔？[80]首先，组织是否知道或是否已经知道这一被指控的行为？其次，管理当局做了什么来制止这一行为？鉴于对组织判罚的案件和罚款数额都在增大，管理当局就愈加需要对所有的员工进行性骚扰问题教育，并建立起监控员工行为的机制。此外，组织要确保对性骚扰提起诉讼的个人不会遭遇任何报复活动（如，缩减生产、连续分配工作而没有休息时间），特别是在美国高级法院最近扩大了报复的定义之后。[81]我们要讨论的有关性骚扰的最后一个重要的领域是办公室恋情。

办公室恋情 如果你已经参加了工作，你有没有与同事约会过？如果没有，那么，你是否曾被工作场所中的某个人吸引过，并想过要进一步发展关系？这种情况比你想的还要普遍。《华尔街日报》调查的员工中，40%承认他们曾有过办公室恋情。另一项研究发现，54%的单身男性和40%的单身女性说，他们可以接受与同事约会。[82]毫无疑问，当今组织中男女混合团队长时间工作的环境促进了这种情况的发生。一名调查员说："人们意识到，在长时间工作的条件下，发生这种情况是不可避免的。"但是，办公室恋情有可能演变成为组织的一个棘手的问题。[83]除了决定停止约会或终止恋爱关系的同事之间存在的冲突和报复行为，更严重的问题来源于性骚扰的指控，特别是在涉及上级和下属之间的关系时。法院采用的标准是，如果不受欢迎，工作场所性行为就要受到禁止。如果受欢迎，这仍可能是不恰当的，不过一般没有违法。但是，应当注意加利福尼亚高级法院即将出台的特别关注上下级关系的新规定。新规定声明"完全出于双方自愿的办公室恋情也会给他人营造一种敌对的工作环境"。[84]

针对办公室恋情，组织应当采取什么措施？最好的方法就是制定有关同事之间约会的政策，特别是要就潜在的性骚扰问题对员工进行教育。但是，如果涉及上下级关系，性骚扰的可能性会更大，因此，组织应当更主动地处理这些情况，试图劝阻这种关系的发展，甚至还可以要求上级向人力资源部门报告。有时候，组织甚至想禁止类似关系，可是彻底的禁止是不切实际的。

□ 工作与生活的平衡

有哪些工作与生活平衡问题的存在，影响到员工的工作绩效呢？下面是一些例子：

- 假如托儿所中的常规安排出现了紧急问题，是否允许员工带孩子来上班呢？

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

• 是否希望员工一周能工作60个小时或更多?

• 是否应当批准员工的请假，以让其观看孩子在学校运动会项目中的表现?

20世纪80年代，许多组织都开始认识到，员工们在工作的时候并不能(也不会)将他们的家庭和个人生活置之脑后。组织所聘用的员工都是有感情的，有工作以外的私人生活，面临个人的各种问题和对家庭的承诺。尽管管理者不可能关注到员工家庭生活的每一个细节，但我们现在越来越常看到，各类组织都更加关注员工有生病的孩子，有需特殊照顾的年迈的父母，以及其他一些家庭问题等客观的现实，这些都可能要求组织作出特殊的安排。作为回应，许多组织采取措施使它们的工作场所更具家庭友好式的感觉。为适应员工平衡工作和生活的需要，它们推出了**益于家庭的福利**(family-friendly benefits)方案。它们还推行了一些方案，包括在工作现场配置幼儿园、夏季宿营活动、弹性工作制、工作分担、放假时间配合学校的假期、远程办公以及兼职聘用制等。并不是仅有带孩子的女性员工才体验到工作与生活的冲突，有孩子的男性员工以及没有孩子的女性员工也会面对这个问题。例如，工作负荷太重以及不断增加的出差要求，致使大量员工越来越难以在工作和个人职责方面达到平衡。《财富》的一项调查发现，84%被调查的男性管理人员说，“他们会选择能创建一番事业同时在工作之余还有更多时间的工作”。其中，87%认为，不管什么公司，只要它进行高层管理工作的重组后，既能提高生产率又能使工作之外的生活时间更富余，那么，它就具备竞争优势，能吸引有才能的员工。[85]特别是对于年轻员工来说，他们更侧重于家庭而不是工作，所以他们正在寻找工作更灵活的组织。[86]

不断进步的当今工作场所，正在不断调整自己以符合多元化劳动力的不同需求。其中包括，提供范围更宽的时间安排方案，使员工获得工作灵活性的好处，也使他们更好地平衡或整合工作与个人生活。尽管组织一直在努力，但是解决工作—家庭生活冲突的方案还可以进一步改善。一项调查表明，超过31%的大学毕业的男性员工一周工作的时间为50个小时或更多(1980年为22%)，大约40%的美国成年人一天的休息时间不足7小时(2001年为34%)。[87]女性呢?另一项调查显示，美国女性一周工作时间为40个小时或更多的比例上升了；然而，欧洲的比例却下降了。[88]其他对工作场所的调查也表明，员工承受的巨大压力来源于工作和家庭生活的冲突。由于家庭的责任和工作场所的歧视，仍然有大量的妇女和少数民族人失业。[89]那么，管理者应该怎么做?

有关工作和生活平衡的研究给了管理者新的启示。例如，有证据表明，如果个人有能力兼顾工作和家庭，那么，它会带来正面的结果。[90]一个参与研究的人说：“我认为，作为一个母亲，我能耐心地看着别的孩子成长，既然如此，同样，我也能对他人更宽容，也愿意让他们按照对他们有利的方式成长和发展。这也能使我成为一个更优秀的管理者。”[91]此外，获得家庭友好式工作场所的支持的个人对工作可能会感到更满意。[92]这加强了组织可以营造一个可能实现员工工作和生活平衡的工作场所并从中受益的论断。而且，收益还会体现在财务成果上。研究表明，工作和家庭之间积极重大的关系对组织的股票价格有正面影响。[93]但是，管理者要了解，人们对工作—家庭生活的时间安排的偏好以及从中获取的收益是不同的。[94]一些人更希望组织能把工作与他们的个人生活划分清楚，另一些则更喜欢整合在一起的活动。例如，弹性工作制是一种

www.TopSage.com

分割方式，因为它可以使员工安排好工作时间，避免与个人责任相互冲突。另一方面，工作现场配置的幼儿园则是一种整合方式，它淡化了工作职责和家庭职责之间的界限。对于偏爱分割方式的员工，当给他们提供弹性时间制、工作分担及兼职时间时，更可能会令他们对工作感到满意并努力地工作。偏爱整合方式的员工，对于诸如工作现场的幼儿园、体育设施的提供、公司举办的家庭野炊活动，会做出更为积极的反应。

□ 控制人力资源成本

医疗保险公司 Aetna 的员工因参与了有关体重管理和健康的课程每年可以获得 345 美元的报酬激励。位于明尼阿波利斯的 Fairview Health Services 机构 80%的员工参加了一个全面的健康管理计划。在西雅图的金县，如果员工不吸烟、不超重、不超速行驶，他们可以获得健康保险的折扣。在阿拉斯加航空公司，员工必须遵守公司禁止吸烟的政策，而且新员工都要接受尿检以证明他们是不吸烟的。[95]这些例子都说明了公司是如何控制剧增的员工医疗保健费用的。2002 年以来，医疗保健费用平均每年上升 15%。[96]而且，公司对吸烟者的花费更多，比不吸烟的人多了 25%。[97]所以，组织一直在寻找控制医疗保健费用的方法，你对此感到惊奇吗？它们该怎么做？首先，许多组织倡导员工采取健康的生活方式。从报酬激励到公司发起的健康计划，目的都是为了避免医疗保健费用的增加。41%的公司运用了正面激励的方法，旨在鼓励有益于健康的行为，这与 1996 年的 34%相比有所上升。[98]但是，对于吸烟者，一些公司采取了更为强硬的态度，要求吸烟者增加其健康保险费用，或者，如果他们拒绝戒烟就解雇他们。

此外，组织还在努力控制员工退休金计划的费用。企业的退休金计划始于 19 世纪。[99]但是，公司能负担得起员工大量退休金以确保他们有退休收入的日子已经一去不复返了。退休金的义务已经成为了一个很大的负担，公司再也承受不起了。事实上，公司的退休金制度已经彻底地崩溃了。[100]不仅仅只有处境困难的公司才取消了员工退休金计划，像 NCR、洛克希德·马丁、摩托罗拉等许多经营得不错的公司也不再提供退休金。IBM 甚至在 2004 年取消了新员工的退休金计划，并向员工宣布，他们的退休金福利将从 2008 年开始冻结。[101]显然，退休金问题直接影响了人力资源部门的决策。一方面，组织想通过提供退休金等福利吸引有才能的、能干的员工；另一方面，组织又必须控制实施福利所带来的成本。

成为一名管理者

√使用互联网，研究你感兴趣的几家公司，查看它们关于职业及其员工的说法。

√确保你的简历提供了工作技能和经验的具体信息，而没有使用像“以结果为导向”等毫无意义的词。

√如果你工作了，注意你的管理者所从事的人力资源管理活动。他们有效的工作有哪些，无效的工作又有哪些？你能从中学到什么？

√选定一个职业进行研究，找出取得这个职业成功的因素。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

管理者对“管理者困境”的回应

德布拉·巴恩哈特（Debra Barnhart）

St. John's Health System 医疗管理支持部经理，斯普林菲尔德，密苏里州

里克·沃是一个思想超前的领导者。他认识到，公司未来的成功在很大程度上取决于它的员工，因此，他愿意进行投资以确保管理人员平稳过渡。关键是要制定一个全面的人力资源管理方案，保持高胜任力的员工，招募能适应不断变化的商业环境的员工。里克可以从评价和更改丰业银行人力资源管理方案以下的几个重要部分着手：

- 招聘和甄选过程
- 绩效评估和反馈系统
- 员工的学习机会
- 中层管理者的教育发展机遇
- 内部交流方案
- 认可、薪酬和奖励方案
- 作为招聘策略的实习机会
- 评价员工的满意度及降低离职率的因素

里克也明白高层管理者在领导发展中的作用，而中层管理者又是高层管理者的重要来源，因此，他希望能有条不紊地制定一个中层管理者的领导过渡方案。这个方案可能包括：识别出具备担任未来高层领导者（负责“管理发展”）所需技能和能力的中层管理者；联合当地大学，制定一个中层管理者的管理学位计划；不断进行人际培训；工作轮换。

卡伦·S·斯图尔特（Karen S. Stewart）

费城可口可乐公司人力资源部经理，费城，宾夕法尼亚州

在未来5～10年，丰业银行50%的高层管理者将退休，因此里克必须快速行动，确保后继有人，并继承前辈们宝贵的知识。我认为组织高层首先应担当起领导发展的责任，不过，关键在于，高层也要体现出其人力资源的技能。战略计划的内容如下：

与人力资源合作时，公司应当着手于一系列的全球计划的过程。这个过程要识别：

- 依准备程度（现在准备好；1～2年；3～5年等）划分的高潜质的员工（在组织中有晋升潜力的人）
- 高绩效的员工（擅长组织某一关键的专业领域，但不会超越其职责）

识别高潜质员工之后，下一步就是通过设计领导活动促进他们的发展。个性化的发展方案（IDPs）包括课堂学习、领导机会的轮换、从战略角度设计的项目学习活动。活动的设计也旨在保持所需的高绩效员工。

要增加最高层的女性代表，重点在于确保甄选过程中的女性代表人数。此外，还应当提供制度和福利方面强有力的支持。

最后，我会设计一个过程，为高潜质员工和即将退休的高层领导者提供合作。这些领导者拥有宝贵的知识和经验，如果不想办法继承这些知识，组织将会失去宝贵的财富。

里克是一个优秀的领导者，他清楚地知道要关注和应对的挑战，并把握住机会实施了适当的战略，带领组织再创辉煌。

www.TopSage.com

TopSage.com

思考题

1. 人力资源管理如何影响所有的管理者？

2. 雇主有权不受政府干预选用员工吗？请论证你的观点。

3. 一些评论家声称，公司的人力资源部门已经失去了作用，它帮助不了员工，但是可以使组织免遭法律问题。你对此有什么看法？正式的人力资源管理过程有什么优点和缺点？

4. 研究显示，女性的薪资仍然比男性的低。尽管有了平等就业的法律和条例，但可支付给女性的薪资只是给男性的76%。你会设计出什么样的薪酬制度来解决该问题？

5. 你认为推行弹性福利会有什么问题？（从组织和员工两个角度思考这一问题）

6. 真实工作预览的好处和问题各是什么？（从组织和员工两个角度思考这一问题）

7. 在你看来，性骚扰的原因是什么？描述公司如何将工作场所的性骚扰降至最低限度。

8. 登录人力资源管理协会的网站（www. shrm. org），找到人力资源的新闻部分。写一份信息摘要，在摘要的末尾详述这个主题对管理者的意义。

案例应用

充满敌意的铸币局

这个地方的工作环境可能是最具有敌对性的。首先，这是联邦政府的工作场所。其次，更令人惊奇的是，它十分警惕非法闯入的人。但是，对于2003年向EEO官员投诉的71名妇女来说，美国丹佛的铸币局绝不是一个安全的地方。投诉者开始担心，投诉没有得到调查，他们反倒成了调查的对象。于是，其中32位妇女又向美国的EEOC投诉，她们争论的焦点是：丹佛铸币局的工作环境具有敌对性。这些说法来源于长久以来发生的一系列事件。

丹佛铸币局创办于1863年，拥有414名员工，其中女性93名。一位1997年在丹佛铸币局开始工作的妇女说，“她发现这里的氛围是完全敌视女性的。”当她向EEO投诉其受到歧视时，她遭到了报复，她大多数工作职责被撤销了并被要求回家工作。导致现在投诉的事件始于2001年，另一位女性员工在打扫一男性的办公室时，从松动的天花板中发现了40～50本色情杂志。几个月之后，这名员工在检查顶楼的老鼠时，又发现了一些藏匿的色情杂志。每次发现这种杂志时，她都是与一名男同事在一起。之后，她对美国铸币局办事处的工作人员说，据她所知，机构没有采取任何行动处理这种情况。

2000年，又有一名女性员工向EEO投诉其遭到了报复和性骚扰。直到2003年，她才参加了EEOC的审讯，而行政法官裁决铸币局无罪。但是，当

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

她 2005 年向联邦法院提起诉讼时，陪审团发现她"在一个敌视妇女的环境中工作，并判给了她 8 万美元"。

2001 年，当时美国铸币局的局长参加了这个机构的新负责人举办的妇女论坛。但是，丹佛铸币局级别最高的女性即行政主管贝弗利·曼迪戈·米尔尼（Beverly Mandigo Milne）说："一切都没有改变。"

终于，2003 年 2 月铸币局的代理 EEO 经理被降职后，女性员工再也无法忍受，最终导致了之前所说的投诉事件。降职后一个月内，71 名妇女递交了诉状，声明这是一个敌对的工作环境。旧金山铸币局的一名员工受托调查这个事件。但是，这些妇女说，调查并没有围绕事实展开，他们把矛头都指向了米尔尼。其中一位妇女说："他们认为是米尔尼强迫大家递交的诉状。"那时候，32 位妇女向 EEOC 提出了投诉。虽然递交了诉状，但是敌对的情况仍在继续。一位妇女说，2004 年，一男同事要求与她发生有偿的性关系。另一位妇女说，2005 年，她因丈夫去世请了短时间的假，她返回工作岗位之后，一位男上级居然向她提出了下流的要求。

2006 年 3 月 31 日，经提议，美国铸币局和提出投诉的那些女性员工达成了协议。协议的条款包括，支付损害赔偿金和诉讼费用 890 万美元。美国铸币局和 Class Counsel 发表共同声明："协议各方相信，协议的达成意味着这个问题得到了公平、公正的解决。"

[讨论问题]

1. 丹佛铸币局存在哪些明显的人力资源问题？

2. 一些企业使用了零容忍政策，即在任何情况下，不可接受的和有害的行为都是不能容忍的。零容忍政策是否适用于应对性骚扰问题？为什么？

3. 你建议对丹佛铸币局的员工进行哪些培训？解释一下培训的内容及过程。

4. 如果你是这个机构的负责人，既然达成了协议，那么你会采取什么措施以确保你的机构成为一个典型的工作场所？（提示：你可以登录 www.usmint.gov 查看美国铸币局的战略规划。）

资料来源："Tentative Settlement Reached in Denver Class Complaint," joint press release of the United States Mint and Class Counsel, March 31, 2006; L. P. Cohen, "A Federal Mint Is Hostile Workplace, Women Tell EEOC," *Wall Street Journal*, March 22, 2006, pp. A1+; and "Sexual Harassment in the Federal Workplace: A Report to the President and the Congress of the United States," Merit Systems Protection Board, 1994.

[注释]

[1] Information from company's Web site, www.scotiabank.com, and Hoover's *Online*, www.hoovers.com, March 3, 2006; J. Kirby, "In the Vault," *Canadian Business*, March 1–14, 2004, pp. 68–72; and R. Waugh, "Getting More Leaders Is Hard Enough, but the Job Skills Needed Are Changing, Too," *Canadian HR Reporter*, January 26, 2004, p. 18.

[2] L. Bassi and D. McMurrer, "How's Your Return on People?" *Harvard Business Review*, March 2004, p. 18; J. Pfeffer, *The Human Equation* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); C. J. Collins and K. D. Clark, "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage," *Academy of Management Journal*, December 2003, pp. 740–751; J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* (Boston: Harvard Business School Press, 1994); A. A. Lado and M. C. Wilson, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, October 1994, pp. 699–727; and P. M. Wright and G. C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic

www.TopSage.com

TopSage.com

Human Resource Management," *Journal of Management*, vol. 18 (1), 1992, pp. 295–320.

[3] "Maximizing the Return on Your Human Capital Investment: The 2005 Watson Wyatt Human Capital Index® Report," "WorkAsia 2004/2005: A Study of Employee Attitudes in Asia," and "European Human Capital Index 2002," Watson Wyatt Worldwide (Washington, D.C.).

[4] See, for example, Y. Y. Kor and H. Leblebici, "How Do Interdependencies Among Human-Capital Deployment, Development, and Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance?" *Strategic Management Journal*, October 2005, pp. 967–985; D. E. Bowen and C. Ostroff, "Understanding HRM—Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System," *Academy of Management Review*, April 2004, pp. 203–221; R. Batt, "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth," *Academy of Management Journal*, June 2002, pp. 587–597; A. S. Tsui, J. L. Pearce, L. W. Porter, and A. M. Tripoli, "Alternative Approaches to the Employee–Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?" *Academy of Management Journal*, October 1997, pp. 1089–1121; M. A. Huselid, S. E. Jackson, and R. S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal*, January 1997, pp. 171–188; J. T. Delaney and M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, August 1996, pp. 949–969; B. Becker and B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, August 1996, pp. 779–801; M. J. Koch and R. G. McGrath, "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter," *Strategic Management Journal*, May 1996, pp. 335–354; and M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, June 1995, pp. 635–672.

[5] "Human Capital a Key to Higher Market Value," *Business Finance*, December 1999, p. 15.

[6] M. Boyle, "Happy People, Happy Returns," *Fortune*, January 11, 2006, p. 100.

[7] J. Visser, "Union Membership Statistics in 24 Countries," *Monthly Labor Review*, January 2006, pp. 38–49; and "Foreign Labor Trends—Mexico," U.S. Department of Labor, 2002.

[8] P. Digh, "Religion in the Workplace," *HRMagazine*, December 1998, p. 88.

[9] S. Armour, "Lawsuits Pin Target on Managers," *USA Today*, www.usatoday.com, October 1, 2002.

[10] E. Blass, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude," *USA Today*, November 6, 2005, pp. 1A+; K. Greene, "Bye-Bye Boomers," *Wall Street Journal*, September 20, 2005, pp. B1+; A. Fisher, "How to Battle the Coming Brain Drain," *Fortune*, March 21, 2005, pp. 121–128; and U.S. Census Bureau, www.census.gov.

[11] K. Greene, "Bye-Bye Boomers."

[12] "John Deere Lays the Foundation," *Training*, April 2001, p. 56.

[13] J. Sullivan, "Workforce Planning: Why to Start Now," *Workforce*, September 2002, pp. 46–50.

[14] N. Byrnes, "Star Search," *BusinessWeek*, October 10, 2005, pp. 68–78.

[15] J. W. Boudreau and P. M. Ramstad, "Where's Your Pivotal Talent?" *Harvard Business Review*, April 2005, pp. 23–24.

[16] A. S. Bargerstock and G. Swanson, "Four Ways to Build Cooperative Recruitment Alliances," *HRMagazine*, March 1991, p. 49; and T. J. Bergmann and M. S. Taylor, "College Recruitment: What Attracts Students to Organizations?" *Personnel*, May–June 1984, pp. 34–46.

[17] J. R. Gordon, *Human Resource Management: A Practical Approach* (Boston: Allyn and Bacon, 1986), p. 170.

[18] J. Hitt, "Are Brands Out of Hand?" *Fast Company*, November 2000, p. 52.

[19] C. Lachnit, "Going for Generation Y," *Workforce*, April 2002, p. 16.

[20] S. Burton and D. Warner, "The Future of Hiring—Top 5 Sources for Recruitment Today," *Workforce Vendor Directory 2002*, p. 75.

[21] S. Leibs, "Online Talent Shopping," *CFO-IT*, Fall 2005, p. 25.

[22] See, for example, R. W. Griffeth, P. W. Hom, L. S. Fink, and D. J. Cohen, "Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects," *Journal of Management*, vol. 23 (1), 1997, pp. 19–36; and J. P. Kirnan, J. E. Farley, and K. F. Geisinger, "The Relationship Between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age," *Personnel Psychology*, Summer 1989, pp. 293–308.

[23] J. McGregor, "Background Checks That Never End," *BusinessWeek*, March 20, 2006, p. 40.

[24] A. Fisher, "For Happier Customers, Call HR," *Fortune*, November 28, 2005, p. 272.

[25] A. M. Ryan and R. E. Ployhart, "Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future," *Journal of Management*, vol. 26, (3), 2000, pp. 565–606; G. C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resource Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992); C. Fernandez-Araoz, "Hiring Without Firing," *Harvard Business Review*, July–August, 1999, pp. 108–120; A. K. Korman, "The Prediction of Managerial Performance: A Review," *Personnel Psychol-*

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

ogy, Summer 1986, pp. 295–322; E. E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection," *Personnel Psychology*, Winter 1973, p. 475; I. T. Robertson and R. S. Kandola, "Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact, and Applicant Reaction," *Journal of Occupational Psychology*, vol. 55 (3), 1982, pp. 171–183; G. Grimsley and H. F. Jarrett, "The Relation of Managerial Achievement to Test Measures Obtained in the Employment Situation: Methodology and Results," *Personnel Psychology*, Spring 1973, pp. 31–48; J. J. Asher, "The Biographical Item: Can It Be Improved?" *Personnel Psychology*, Summer 1972, p. 266; and G. W. England, *Development and Use of Weighted Application Blanks*, rev. ed. (Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971).

[26] G. Flynn, "A Legal Examination of Testing," *Workforce*, June 2002, pp. 92–94; S. Randall, "An Overview of Personality Testing in the Workforce," *Workforce Online*, www.workforce.com, December 13, 2000; S. Randall, "Legal Challenges to Personality Tests," *Workforce Online*, www.workforce.com, December 13, 2000; and Gilbert Nicholson, "Tests and the Law," *Workforce*, October 2000, p. 73.

[27] J. McNair, "Ford Settles Employee Suit Alleging Bias in Testing," *USA Today*, June 6, 2005, p. 6B.

[28] E. White, "Walking a Mile in Another's Shoes," *Wall Street Journal*, January 16, 2006, p. B3; D. A. Waldman and T. Korbar, "Student Assessment Center Performance in the Prediction of Early Career Success," *Academy of Management Learning and Education*, June 2004, pp. 151–167; D. J. Woehr and W. Arthur Jr., "The Construct-Related Validity of Assessment Center Ratings: A Review and Meta-Analysis of the Role of Methodological Factors," *Journal of Management*, vol. 29 (2), 2003, pp. 231–258; and P. G. W. Jansen, and B. A. M. Stoop, "The Dynamics of Assessment Center Validity: Results of a 7-Year Study," *Journal of Applied Psychology*, August 2001, pp. 741–753.

[29] E. White, "Walking a Mile in Another's Shoes."

[30] R. L. Dipboye, *Selection Interviews: Process Perspectives* (Cincinnati: South-Western Publishing, 1992), p. 6.

[31] See, for instance, M. M. Harris, "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research," *Personnel Psychology*, Winter 1989, pp. 691–726; and R. D. Arveny and J. E. Campion, "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research," *Personnel Psychology*, Summer 1982, pp. 281–322.

[32] S. Caudron, "Who Are You Really Hiring?" *Workforce*, November 2002, pp. 28–32.

[33] P. Johnson, "Fibbing Applicants Filtered Out," *Springfield News Leader*, August 4, 2002, p. 6E.

[34] See, for example, Y. Ganzach, A. Pazy, Y. Ohayun, and E. Brainin, "Social Exchange and Organizational Commitment: Decision-Making Training for Job Choice As an Alternative to the Realistic Job Preview," *Personnel Psychology*, Autumn 2002, pp. 613–637; B. M. Meglino, E. C. Ravlin, A. S. DeNisi, "A Meta-Analytic Examination of Realistic Job Preview Effectiveness: A Test of Three Counterintuitive Propositions," *Human Resource Management Review*, vol. 10 (4), 2000, pp. 407–434; J. A. Breaugh and M. Starke, "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions," *Journal of Management*, vol. 26 (3), 2000, pp. 405–434; and S. L. Premack and J. P. Wanous, "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments," *Journal of Applied Psychology*, November 1985, pp. 706–720.

[35] M. Conlin, "You Are What You Post," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 52–53; and J. Kornblum and M. B. Marklein, "What You Say Online Could Haunt You," *USA Today*, March 8, 2006, pp. 1A+.

[36] K. Gustafson, "A Better Welcome Mat," *Training*, June 2005, pp. 34–41.

[37] D. G. Allen, "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?" *Journal of Management*, April 2006, pp. 237–256; C. L. Cooper, "The Changing Psychological Contract at Work: Revisiting the Job Demands-Control Model," *Occupational and Environmental Medicine*, June 2002, p. 355; D. M. Rousseau and S. A. Tijoriwala, "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, 1998, pp. 679–695; and S. L. Robinson, M. S. Kraatz, and D. M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, February 1994, pp. 137–152.

[38] T. Raphael, "It's All in the Cards," *Workforce*, September 2002, p. 18.

[39] H. Dolezalek, "2005 Industry Report," *Training*, December 2005, pp. 14–28.

[40] M. Weinstein, "Training Top 100—Suite Success: On Demand Delivers for IBM," *Training*, March 2006, pp. 18–21.

[41] H. Dolezalek, "2005 Industry Report," p. 22.

[42] B. Hall, "The Top Training Priorities for 2003," *Training*, February 2003, p. 40.

[43] Information in this box from M. Weinstein, "Flying High: Lockheed Martin Prepares Leaders for Takeoff," *Training*, March 2006, pp. 36–38; M. Frese, S. Beimel, and S. Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision," *Personnel Psychology*, vol. 56, 2003, pp. 671–697; and T. Dvir, D. Eden, and B. J. Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, August 2002, pp. 735–744.

[44] K. Clark, "Judgment Day," *U.S. News & World Report*, January 13, 2003, pp. 31–32; E. E. Lawler III, "The Folly of Forced Ranking," *Strategy & Business*, Third Quarter 2002, pp. 28–32; K. Cross, "The Weakest Links," *Business2.Com*, June 26, 2001, pp. 36–37; J. Greenwald, "Rank and Fire," *Time*, June 18, 2001, pp. 38–39; D. Jones, "More Firms Cut Workers Ranked at Bottom to Make Way for Talent," *USA Today*, May 30, 2001, pp. B1+; and M. Boyle, "Performance Reviews: Perilous Curves Ahead," *Fortune*, May 28, 2001, pp. 187–188.

www.TopSage.com

[45] J. McGregor, "The Struggle to Measure Performance," *BusinessWeek*, January 9, 2006, pp. 26–28.

[46] D. Jones, "Study: Thinning Herd from Bottom Helps," *USA Today*, March 14, 2005, p. 1B.

[47] S. E. Cullen, P. K. Bergey, and L. Aiman-Smith, "Forced Distribution Rating Systems and the Improvement of Workforce Potential: A Baseline Simulation," *Personnel Psychology*, Spring 2005, pp. 1–32.

[48] J. McGregor, "The Struggle to Measure Performance."

[49] R. D. Bretz Jr., G. T. Milkovich, and W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications," *Journal of Management*, June 1992, p. 331.

[50] "Is 360-Degree Feedback a Fad?" William Sternberg Consultants, 2004.

[51] J. D. Glater, "Seasoning Compensation Stew," *New York Times*, March 7, 2001, pp. C1+.

[52] This section based on R. I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).

[53] M. P. Brown, M. C. Sturman, and M. J. Simmering, "Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure," *Academy of Management Journal*, December 2003, pp. 752–762; J. D. Shaw, N. P. Gupta, and J. E. Delery, "Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence," *Strategic Management Journal*, June 2002, pp. 491–512; E. Montemayor, "Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms," *Journal of Management*, vol. 22 (6), 1996, pp. 889–908; and L. R. Gomez-Mejia, "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance," *Strategic Management Journal* vol. 13, 1992, pp. 381–397.

[54] R. Levering and M. Moskowitz, "The 100 Best Companies to Work For—You Get What?" *Fortune*, January 11, 2006, p. 106.

[55] J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra, and G. E. Ledford Jr., "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans," *Journal of Management*, February 2005, pp. 28–49; C. Lee, K. S. Law, and P. Bobko, "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of a Skill-Based Pay Plan," *Journal of Management*, vol. 26 (6), 1999, pp. 851–873; G. E. Ledford, "Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers," *Compensation and Benefits Review*, July–August 1995, pp. 55–62; and E. E. Lawler III, G. E. Ledford Jr., and L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay and Why," *Compensation and Benefits Review*, March–April 1993, p. 22.

[56] J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra, and G. E. Ledford Jr., "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans."

[57] Information from Hewitt Associates Studies, "Hewitt Study Shows Pay-for-Performance Plans Replacing Holiday Bonuses," December 6, 2005; "Salaries Continue to Rise in Asia Pacific," Hewitt Annual Study Reports, November 23, 2005; and "Hewitt Study Shows Base Pay Increases Flat for 2006 with Variable Pay Plans Picking Up the Slack," Hewitt Associates, LLC, www.hewitt.com, August 31, 2005.

[58] Information in this box from R. E. DeRouin, B. A. Fritzsche, and E. Salas, "E-Learning in Organizations," *Journal of Management*, December 2005, pp. 920–940; K. O'Leonard, *HP Case Study: Flexible Solutions for Multi-Cultural Learners* (Oakland: CA: Bersin & Associates, 2004); S. Greengard, The Dawn of Digital HR," *Business Finance*, October 2003, pp. 55–59; and J. Hoekstra, "Three in One," *Online Learning*, vol. 5, 2001, pp. 28–32.

[59] D. E. Super and D. T. Hall, "Career Development: Exploration and Planning," in M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 29 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1978), p. 334.

[60] A. K. Smith, "Charting Your Own Course," *U.S. News & World Report*, November 6, 2000, pp. 56–65; S. E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda," *Journal of Management*, vol. 25 (3), 1999, pp. 457–484; D. T. Hall, "Protean Careers of the 21st Century," *Academy of Management Executive*, November 1996, pp. 8–16; M. B. Arthur and D. M. Rousseau, "A Career Lexicon for the 21st Century," *Academy of Management Executive*, November 1996, pp. 28–39; N. Nicholson, "Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age," *Academy of Management Executive*, November 1996, pp. 40–51; and K. R. Brousseau, M. J. Driver, K. Enertoh, and R. Larsson, "Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals," *Academy of Management Executive*, November 1996, pp. 52–66.

[61] Smith, "Charting Your Own Course"; and Hall, "Protean Careers of the 21st Century."

[62] M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (New York: Oxford University Press, 1996).

[63] M. Cianni and D. Wnuck, "Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development," *Academy of Management Executive*, February 1997, pp. 105–115.

[64] L. S. Richman, "The New Worker Elite," *Fortune*, August 22, 1994, pp. 56–66; E. P. Cook and M. Arthur, *Career Theory Handbook* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), pp. 99–131; and D. E. Super, "A Life-Span Life Space Approach to Career Development," *Journal of Vocational Behavior*, Spring 1980, pp. 282–298.

[65] D. D. Dubois, "The 7 Stages of One's Career," *Training & Development*, December 2000, pp. 45–50; A. K. Smith, "Charting Your Own Course"; A. Fisher, "Six Ways to Supercharge Your Career," *Fortune*, January 13, 1997, pp. 46–48; "10 Tips for Managing Your Career," *Personnel Journal*, October 1995, p. 106;

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

and R. Henkoff, "Winning the New Career Game," *Fortune*, July 12, 1993, pp. 46–49.

[66] J. W. Peters, "GM Lays Off Hundreds of White-Collar Employees," *New York Times Online*, March 29, 2006; The Associated Press, "Washington Mutual to Cut 2,500 Jobs," *New York Times Online*, February 16, 2006; S. Power and N. E. Boudette, "Daimler to Cut Management by 20%," *Wall Street Journal*, January 24, 2006, pp. A2+; Reuters, "Merck to Cut 7,000 Jobs, Close or Sell Five Plants," *USA Today*, November 28, 2005, p. 3B; and L. T. Cullen, "Where Did Everyone Go?" *Time*, November 18, 2002, pp. 64-66.

[67] L. Uchitelle, "Retraining Laid-Off Workers, But for What?" *New York Times Online*, March 26, 2006; D. Tourish, N. Paulsen, E. Hobman, and P. Bordia, "The Downsides of Downsizing: Communication Processes and Information Needs in the Aftermath of a Workforce Reduction Strategy," *Management Communication Quarterly*, May 2004, pp. 485–516; J. Brockner, G. Spreitzer, A. Mishra, W. Hochwarter, L. Pepper, and J. Weinberg, "Perceived Control As an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance," *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, 2004, pp. 76–100; E. Krell, "Defusing Downsizing," *Business Finance*, December 2002, pp. 55–57; C. Hymowitz, "Getting a Lean Staff to Do 'Ghost Work' of Departed Colleagues," *Wall Street Journal*, October 22, 2002, p. B1; and S. Alleyne, "Stiff Upper Lips," *Black Enterprise*, April 2002, p. 59.

[68] F. Moody, "Wonder Women in the Rude Boys' Paradise," *Fast Company*, www.fastcompany.com, April 17, 1997; and interview with Bill Gates, "Bill Gates on Rewiring the Power Structure," *Working Woman*, April 1994, p. 62.

[69] R. Leger, "Linked by Differences," *Springfield News-Leader*, December 31, 1993, pp. B6+.

[70] The Associated Press, "Gender Bias Lawsuit to Cost Boeing $72.5 Million," *Springfield News-Leader*, November 13, 2005; The Associated Press, "Abercrombie & Fitch to Pay $40M to Settle Bias Case," *USA Today*, November 17, 2004, p. 3B; and M. Warner, "Home Depot Goes Old School," *Business 2.0*, June 2004, p. 74.

[71] Sexual Harassment Charges: FY 1992—FY 2005, *The U.S. Equal Employment Opportunity Commission*, www.eeoc.gov.

[72] A. B. Fisher, "Sexual Harassment, What to Do," *Fortune*, August 23, 1993, pp. 84–88.

[73] M. Velasquez, "Sexual Harassment Today: An Update—Looking Back and Looking Forward," *Diversity Training Group*, www.diversitydtg.com, 2004.

[74] P. M. Buhler, "The Manager's Role in Preventing Sexual Harassment," *Supervision*, April 1999, p. 18; and "Cost of Sexual Harassment in the U.S.," *The Webb Report: A Newsletter on Sexual Harassment* (Seattle, WA: Premier Publishing, Ltd.), January 1994, pp. 4–7 and April 1994, pp. 2–5.

[75] V. Di Martino, H. Hoel, and C. L. Cooper, "Preventing Violence and Harassment in the Workplace," *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2003, p. 39.

[76] W. Hardman and J. Heidelberg, "When Sexual Harassment Is a Foreign Affair," *Personnel Journal*, April 1996, pp. 91–97; and "U.S. Leads Way in Sex Harassment Laws, Study Says," *Evening Sun*, November 30, 1992, pp. A1+.

[77] "Sexual Harassment," *The U.S. Equal Employment Opportunity Commission*, www.eeoc.gov.

[78] Ibid.

[79] A. R. Karr, "Companies Crack Down on the Increasing Sexual Harassment by E-Mail," *Wall Street Journal*, September 21, 1999, p. A1; and A. Fisher, "After All This Time, Why Don't People Know What Sexual Harassment Means?" *Fortune*, January 12, 1998, p. 68.

[80] See T. S. Bland and S. S. Stalcup, "Managing Harassment," *Human Resource Management*, Spring 2001, pp. 51–61; K. A. Hess and D. R. M. Ehrens, "Sexual Harassment—Affirmative Defense to Employer Liability," *Benefits Quarterly*, Second Quarter 1999, p. 57; J. A. Segal, "The Catch-22s of Remedying Sexual Harassment Complaints," *HRMagazine*, October 1997, pp. 111–117; S. C. Bahls and J. E. Bahls, "Hand-Off Policy," *Entrepreneur*, July 1997, pp. 74–76; J. A. Segal, "Where Are We Now?" *HRMagazine*, October 1996, pp. 69–73; B. McAfee and D. L. Deadrick, "Teach Employees to Just Say No," *HRMagazine*, February 1996, pp. 86–89; G. D. Block, "Avoiding Liability for Sexual Harassment," *HRMagazine*, April 1995, pp. 91–97; and J. A. Segal, "Stop Making Plaintiffs' Lawyers Rich," *HRMagazine*, April 1995, pp. 31–35. Also, it should be noted here that under the Title VII and the Civil Rights Act of 1991, the maximum award that can be given, under the Federal Act, is $300,000. However, many cases are tried under state laws that permit unlimited punitive damages, such as the $7.1 million that Rena Weeks received in her trial based on California statutes.

[81] S. Shellenbarger, "Supreme Court Takes on How Employers Handle Worker Harassment Complaints," *Wall Street Journal*, April 13, 2006, p. D1.

[82] S. Jayson, "Workplace Romance No Longer Gets the Kiss-Off," *USA Today*, February 9, 2006, p. 9D.

[83] R. Mano and Y. Gabriel, "Workplace Romances in Cold and Hot Organizational Climates: The Experience of Israel and Taiwan," *Human Relations*, January 2006, pp. 7–35; J. A. Segal, "Dangerous Liaisons," *HRMagazine*, December 2005, pp. 104–108; "Workplace Romance Can Create Unforeseen Issues for Employers," *HR Focus*, October 2005, p. 2; C. A. Pierce and H. Aguinis, "Legal Standards, Ethical Standards, and Responses to Social-Sexual Conduct at Work," *Journal of Organizational Behavior*, September 2005, pp. 727–732; and C. A. Pierce, B. J. Broberg, J. R. McClure, and H. Aguinis, "Responding to Sexual Harassment Complaints: Effects of a Dissolved Workplace Romance on Decision-Making Standards,"

www.TopSage.com

Organizational Behavior and Human Decision Processes, September 2004, pp. 66–82.

[84] J. A. Segal, "Dangerous Liaisons."

[85] J. Miller and M. Miller, "Get A Life!" *Fortune,* November 28, 2005, pp. 108–124.

[86] M. Elias, "The Family-First Generation," *USA Today,* December 13, 2004, p. 5D.

[87] M. Mandel, "The Real Reasons You're Working So Hard . . . and What You Can Do About It," *BusinessWeek,* October 3, 2005, pp. 60–67.

[88] C. Farrell, "The Overworked, Networked Family," *BusinessWeek,* October 3, 2005, p. 68.

[89] F. Hansen, "Truths and Myths About Work/Life Balance," *Workforce,* December 2002, pp. 34–39.

[90] J. H. Greenhaus and G. N. Powell, "When Work and Family Are Allies: A Theory of Work–Family Enrichment," *Academy of Management Review,* January 2006, pp. 72–92.

[91] Ibid., p. 73.

[92] L. B. Hammer, M. B. Neal, J. T. Newsom, K. J. Brockwood, and C. L. Colton, "A Longitudinal Study of the Effects of Dual-Earner Couples' Utilization of Family-Friendly Workplace Supports on Work and Family Outcomes," *Journal of Applied Psychology,* July 2005, pp. 799–810.

[93] M. M. Arthur, "Share Price Reactions to Work–Family Initiatives: An Institutional Perspective," *Academy of Management Journal,* August 2003, pp. 497–505.

[94] N. P. Rothbard, T. L. Dumas, and K. W. Phillips, "The Long Arm of the Organization: Work–Family Policies and Employee Preferences for Segmentation," paper presented at the 61st Annual Academy of Management meeting, Washington, D.C., August 2001.

[95] These examples taken from A. Zimmerman, R. G. Matthews, and K. Hudson, "Can Employers Alter Hiring Policies to Cut Health Costs?" *Wall Street Journal,* October 27, 2005, pp. B1+; A. Fisher, "Helping Employees Stay Healthy," *Fortune,* August 8, 2005, p. 114; S. Armour, "Trend: You Smoke? You're Fired!" *USA Today,* May 12, 2005, p. 1A; and I. Mochari, "Belt-Tightening," *CFO Human Capital,* 2005, pp. 10–12.

[96] A. Zimmerman, Matthews, and Hudson, "Can Employers Alter Hiring Policies to Cut Health Costs?"

[97] L. Cornwell, The Associated Press, "Companies Tack on Fees on Insurance for Smokers," *Springfield News-Leader,* February 17, 2006, p. 5B.

[98] J. Appleby, "Companies Step Up Wellness Efforts," *USA Today,* August 1, 2005, pp. 1A+.

[99] J. Fox, "Good Riddance to Pensions," *CNN Money,* January 12, 2006.

[100] M. Adams, "Broken Pension System in Crying Need of a Fix," *USA Today,* November 15, 2005, pp. 1B+.

[101] E. Porter and M. Williams Nash, "Benefits Go the Way of Pensions," *NY Times Online,* February 9, 2006; and J. Fox, "Good Riddance to Pensions."

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第13章

变革与创新管理

- 变革的力量
- 变革过程的两种不同观点
- 组织变革管理
- 变革管理中的新问题
- 激发创新
- 思考题

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

变革的力量；变革过程的两种观点

- 详述变革的外部和内部力量
- 比较变革的风平浪静观和急流险滩观
- 解释卢因的三步骤变革过程模型
- 详述当今管理者所面临的环境

组织变革管理

- 定义组织变革
- 比较内部和外部的变革推动者
- 描述管理者可能会如何变革结构、技术和人员
- 解释为什么人们抵制变革以及如何应付这些抵制

当今变革管理中的问题

- 解释为什么变革组织文化如此艰难，管理者如何能实现组织文化变革
- 描述员工压力以及管理者如何帮助员工处理这种压力
- 详述如何成功地进行变革

激发创新

- 解释为什么创新不仅仅是创造
- 解释创新的系统观
- 描述创新所需的结构、文化和人力资源变量
- 解释什么是创新带头人，为什么他们对于创新而言是重要的

管理者困境

任何做过饭的人可能都会通过熟悉的商标——“黑色厚重的由防滑橡胶 Santoprene 制成”的手柄，认识 OXO 国际公司（OXO International）的家庭用品。[1]OXO 生产的任何产品不管多普通，都要求被设计成合意的和方便的。公司的使命陈述是，“OXO 致力于提供使日常生活更简单的创新的消费产品”。但是，说起来容易，做起来难。

OXO 的总裁亚历克斯·李（Alex Lee）负责并指导公司的设计过程，OXO 也是全球最受尊敬的设计机构之一。它的许多产品都获得了专业机构的设计奖。实际上，一些产品还被纽约的现代美术馆（Modern Museum of Art）和库珀-休伊特国家设计博物馆（Cooper-Hewitt National Design Museum）选为其固定收藏品的一部分。OXO 的设计理念建立在普通设计的概念和原则的基础之上，最简单地说，这意味着设计能让尽可能多的人使用的产品。（公司有意思的一段历史：选择这个名字是因为“OXO”不论是横着、竖着或倒着，读起来都是“OXO”，设计虽然简单，却很有创意。）

亚历克斯关于创新的观点是，当事情出差错的时候，人们学到的东西最多。他不希望他的员工停止犯错误，因为这样会扼杀创造力。而且，设计错误是经常会发生的。例如，一把新的厕所刷子不适合三分之一的厕所。百吉圈切片机不能切芝加哥的百吉圈，因为芝加哥的比纽约的要小一些。

在只有少量员工的情况下（公司只有 41 名员工或“OXO 人”——他们这样称呼自己），使每个人具有创造性和创新性是相当重要的。如果你处在亚历克斯的位置上，你觉得，他如何能确保创新和创造在组织中持续发展？

你该怎么做？

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

亚历克斯·李在鼓励所有员工创造和创新方面所面临的管理难题，绝不是这家公司独有的。无论是大公司、小企业，还是大学或学院、州级和市级政府机构，或是军队，它们都不得不大举创新。虽然创新总是管理者工作的一个组成部分，但它近年来已愈显重要。本章将说明为什么创新如此重要，管理者如何管理创新。因为创新常常与组织的变革成果密切相关，所以我们首先将考察变革和管理者如何管理变革。

变革的力量

吉姆·扎瓦基（Jim Zawacki）是密歇根州大激流城（Grand Rapids）的一家金属冲压产品的供应商 GR Spring&Stamping Inc. 的董事长，正如今天许多的管理者一样，他正在采取措施以提高工作场所的效率和灵活度。为什么？因为对吉姆而言，公司正面临着中国等国家的威胁，这些具有廉价劳动力的国家正在与它们争夺产品的生产工作。[2] 正如这个例子表明的，所有的管理者都应当发动变革，包括吉姆在内。

要不是为了推进变革，管理者的工作会容易得多。计划工作将简单得多，因为明天与今天没多大差别。组织有效设计的问题也可以得到解决，因为环境没有了不确定性，组织也就不存在适应的需要。类似地，决策制定也会大大地简化，因为每一方案的结果都几乎可以绝对准确地加以预见。确实，如果竞争者不推出新的产品或服务，顾客不产生新的需求，政府不对法规进行修改，或者员工的需要不发生变化，那么，管理者的工作就简单多了。然而，情况绝不是如此。变革是组织的现实。[3] 变革管理是每一个管理者工作中不可分割的部分。什么导致了变革？第 3 章中已经指出，有外部和内部两种力量制约着管理者。也就是这些同样的力量产生了对变革的需要。让我们简要地考察一下形成变革需要的这些力量。

□ 外部力量

带来变革需要的外部力量有多种来源。近年来，市场力量已经影响到像雅虎这样的企业，因为 Google，Ask. com，About 和 InfoSpace 带来了激烈的竞争。企业必须应消费者需求的变化不断调整自己，开发出新的搜索能力，并改变营销的策略。

政府的法律法规也是变革的另一常见动因。例如，《萨班斯-奥克斯利法案》要求美国公司改变它们披露财务信息和进行公司管理的方式。

技术也产生了变革的需要。例如，昂贵的诊断仪器的技术改进，为医院和医疗中心创造了显著的规模经济。工业生产的装配线技术也经历了重大的变革，如许多企业中机器人已经取代了人类劳动。甚至在贺卡行业，电子邮件和互联网使人们送贺卡的方式也发生了重大改变。

劳动力市场的波动也迫使管理者进行变革。如果组织需要某种技能的员工，那么，组织应当改变它们的人力资源管理工作，以吸引和留住这些急需的

www.TopSage.com

TopSage.com

高技能员工。例如，那些面临严重的护士短缺的医疗保健机构必须改变它们安排工作时间的方式。

经济变化当然会对几乎所有的组织造成影响。例如，全球经济的压力迫使许多组织变得更注重成本上的节约。但即便在强势的经济环境下，诸如利率、联邦预算赤字和货币兑换率等方面的不确定性，也都可能促使组织进行变革。

□ 内部力量

内部力量也会形成对变革的需要。这些内部力量可能最初产生于组织内部运营，也可能产生于外部变化的影响。

组织战略的重新制定或修订，通常会带来一系列的变化。例如，当史蒂夫·贝内特（Steve Bennett）接任陷入困境中的Intuit Inc.（Quicken，QuickBooks和TurboTax是它最有名的产品）的CEO时，他发现这家公司还处于发展的初级阶段，经营管理是乱七八糟。“运营是一团糟，公司在亏损，技术也过时了。执行慢得让人难以忍受，也没有提供任何文件记录。”[4]通过推行一系列精心策划的重大的战略变革，他使公司转变成为一家拥有高度忠诚的员工的盈利公司。

另外，组织的劳动力队伍也很少是不变的。人员构成会在年龄、教育程度、伦理观念、性别等方面发生变化。以一个组织为例，由于财务原因，组织中大量经验丰富的管理人员决定暂时不退休继续工作。这就可能需要对职务进行重组，以保留和激励更年轻的管理人员，因为晋升可能会更加困难。同样，也要调整报酬和福利制度，以反映日益老龄化的劳动力队伍的需要。

新设备的引进是变革的另一种内部力量。随之而来的是员工的工作可能需要重新设计，同时还要对他们进行如何操作新设备的培训，或者会要求员工们在其工作小组内形成新的相互协作方式。

最后，员工的态度如日益增强的工作不满足感，可能会导致缺勤率上升、主动辞职增多乃至发生罢工。这些事件常常又会反过来引起管理政策和实践的变革。

变革过程的两种不同观点

我们可以使用两个极为不同的比喻来描述变革过程。[5]一种是设想组织是一艘在风平浪静的海洋中航行的大船，船长和船员们都清楚地知道他们正开往何处，因为他们以前已经作了多次这样的航行。只是偶尔遇到风暴时才会有变化出现，在其他平静、可预见的旅程中尽可放心享受。在风平浪静观中，变革被视为对正常事件流偶尔的中断。另一种比喻则是把组织看做在不断出现险滩的湍急河流中航行的小木筏，筏上有半打的船工，但他们以前从未在一起出过航，也完全不熟悉河流的情况，不了解最终的目的地，甚至情况可能更糟，他们得在漆黑的夜晚航行。在这种急流险滩中，变化就是一种自然的状态，对变革的管理因此是一个持续的过程。这两种比喻代表了对变革认知和反应的两种

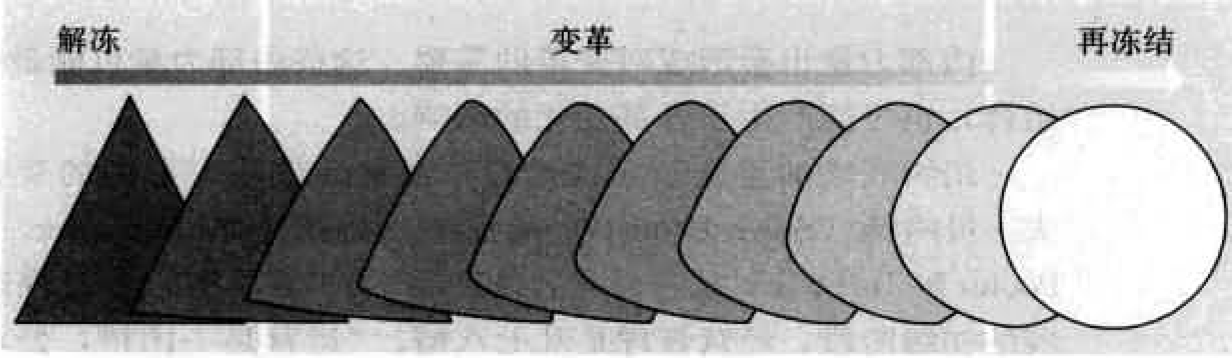
www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

截然不同的方式。

风平浪静观

直至 20 世纪 80 年代后期，风平浪静观一直可用来相当贴切地描述管理者当时所面临的情境。库尔特·卢因（Kurt Lewin）的三步骤变革过程是这种观点的最好说明（见图表 13—1）。[6]



图表 13—1 变革过程

按照卢因的观点，成功的变革是可以策划的。它要求对现状予以解冻，然后变革到一种新的状态，并对新的变革再冻结，使之保持长久。现状可以看做一种平衡状态。要打破这一平衡状态，解冻就是必要的。解冻可理解为对所需变革的准备。可以通过以下方式实现解冻：增强驱动力，这种力量可以驱动变革；减弱制约力，这种力量会抵制变革；综合使用这两种方法。

解冻一旦完成，就可以推行本身的变革。但仅仅引发变革并不能确保它持久。新的状态需要加以再冻结，这样才能使之保持一段相当长的时间。除非增加最后一个步骤，否则，变革就很可能是短命的，员工又会返回到原有的平衡状态，也就是做事的原有方式中。因此，再冻结的目的就是通过强化新产生的行为，使新的状态稳定下来。

值得注意的是，卢因的三步骤过程是将变革看做对组织平衡状态的一种打破。在风平浪静的状态下，偶尔的中断（一次“风暴”）意味着进行变革以应付这个中断。而且，一旦中断被处理，事情就能回归到正常的经营状态。但是，这种风平浪静的环境并不是今天大多数管理者所面临的。

急流险滩观

苏珊·怀廷（Susan Whiting）是尼尔森媒体（Nielsen Media）的 CEO，这家公司最负盛名的是它的电视收视率。电视收视率通常被用来决定登广告者需要为电视商业广告支付的费用。而且，由于互联网、录像机、手机、iPods、数码相机和其他千变万化的技术使数据收集更具有挑战性，媒体调查行业的状况也与以前不同了。怀廷说：“如果你观察我一周所进行的工作，你会发现，我在试图领导变革行业中的一家处于变革中的公司。”[7] 这是对我们第二个比喻——急流险滩观中变革的十分精确的描述。

急流险滩的比喻更适合我们在第 3 章和第 8 章讨论的不确定与动态的环境。它也是与日益由信息、思想和知识主导的新时代的动态环境相适应的。[8]

为帮助你获得一种关于组织在充满变化和不确定性的环境中持续运营需

www.TopSage.com

TopSage.com

要什么样的变革管理问题的真实感觉，不妨假设你进入一所高校，该校有着这样的规定：每门课的学时不一样。很不巧，你注册时并不知道一门课会持续多长时间，它可能 2 个星期就结束，也可能需要 30 周。另外，授课教师也可能不事先通知，而是在其愿意的时候便结束这门课程。更坏的情况是，每堂课的时间长短不一样，有时 20 分钟，另一些时候可能持续 3 个小时，而下次课的时间安排完全由教师在上一次课堂中宣布。对了，还有一点，每次测验均不作事先通知，你得在任何时候都做好应试准备。你要在这样的环境中取得成功，你就必须具有足够的灵活适应能力，能对每次变化的情况作出迅速的反应。那些过于刻板、反应过慢、不喜欢变化的学生，是不可能坚持下来的。

现在越来越多的管理人员逐渐认识到，他们的工作多少有些像这类高校中的学生所面临的状况，风平浪静假设下的稳定性和可预见性是不存在的。对现状的打破绝不是偶然的，也不是暂时性的、可以返回到平静状态的。当今的管理者有许多都不能躲避急流险滩。就像之前所谈到的苏珊·怀廷一样，对于今天的管理者而言，唯一不变的就是变化。

急流险滩比喻是否仅仅是一种夸张的假设？不是！大家已经预料到了这类混沌、动态的环境存在于高新技术产业中，然而，即便非高新技术产业的组织，也面临着不断的变化。以瑞典的家用电器公司伊莱克斯（Electrolux）为例。尽管你可能认为家用电器行业的经营不是那么困难——毕竟，大多数家庭都需要这些产品，这是很简单的——但是，这个印象是错误的。伊莱克斯的CEO汉斯·斯特拉伯格（Hans Straberg）需要面对一些挑战。[9]首先，他们要解决的难题是，生产出吸引全球广大消费者的产品。其次，公司还受到了充斥市场的亚洲和东欧廉价商品的威胁。此外，伊莱克斯面临着美国国内激烈的竞争，它在美国的市场占有率为 40%。因为瑞典 80%的劳动力加入了工会，所以公司会面临工会提出的有关对待员工的期望。但是，斯特拉伯格意识到，如果公司要生存和发展，就必须发动变革。首先，他把生产转移到亚洲和东欧等低成本的工厂。为了更好地迎合当今顾客的需求，公司与全球 160 000 名顾客召开了深层次的讨论会谈。利用这些信息，伊莱克斯聚集在斯德哥尔摩的一个员工团队举行了持续一周的头脑风暴会议，以深入了解应当生产什么样的热门新产品。最后，为了使新产品的开发过程更迅速，斯特拉伯格撤销了部门之间的结构划分。现在，设计师、工程师和市场营销者在一起工作，一起想办法。这些重大的组织变革对伊莱克斯公司在其业务经营的急流险滩环境中求得生存发展至关重要。

□ 对上述两种观点的认识

是否每一个管理者都面临一种不断无序变化的环境呢？不是的。但不处于这一环境中的管理者的数量正在急剧地减少。像无线通信、电脑软件、医药、妇女时装行业中的管理者，都长期面临着一种急流险滩的经营环境。这些管理者曾不无忌妒地看着另一部分的管理者，如银行、出版、机械设备、石油勘探、航空等行业的管理者，长久地处于一种稳定、可预见的环境中。然而，稳定、可预见的那些时光已不复存在！

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

如今，将变革看做在一个平和、稳定的环境中偶然发生的干扰事件的组织，正面临着极大的风险。组织有太多的事物在快速变化之中，没有这种认识的管理者只不过是在自欺欺人。现今的商界已不同以往。管理者必须时刻准备对他们的组织或他们工作领域面临的变革实行有效的管理。他们应当怎么做？这就是我们接下来要讨论的问题。

组织变革管理

贺曼公司是世界上最大的贺卡生产企业。公司的管理者认识到，随着文化价值和人们生活方式的改变，顾客对贺卡的需求也发生了变化。他们识别出时下的一些顾客趋势，包括："关注现在"（放慢速度，生活在现在，体验这一时刻）；"真实"（人们所关心的是，会发生什么事情及人们想看到什么事情发生）；"追求目前新兴的和新颖的事物"（越来越多的人被新兴的和新颖的事物所吸引，并且跃跃欲试）。[10] 为了适应这些趋势，贺曼的管理者将考虑变革公司的产品、广告，甚至是他们的人力资源管理实践。

什么是组织变革

不管在什么时候，大多数管理者都需要对他们工作场所的某些方面进行变革。我们把这些改变视为**组织变革**（organizational change）——人员、结构和技术的任意变动。组织变革需要催化剂，我们把作为催化剂起作用的并承担变革过程管理责任的人称为**变革推动者**（change agent）。谁是变革推动者？

我们通常假定变革是由组织内的管理者发起并协调实施的。但是，变革推动者可以是非管理者，例如，来自人力资源部门的变革专家或擅长实施变革的外部咨询人员。对于大范围的变革来说，组织经常会聘请外部的咨询人员提供建议和帮助。由于这些人来自外部，他们将提供内部人可能缺乏的一种客观的视角。但是，外部咨询人员也常常处于劣势地位，因为他们对组织的历史、文化、操作程序和人员缺乏充分了解。此外，外部咨询人员还可能比内部人倾向于推行更为急剧的变革（这可能是利，也可能是弊），因为他们不会受到变革的影响。相反，作为变革推动者，内部管理者可能更深思熟虑，但也可能会过分谨慎，因为他们不得不受到变革结果的影响。

作为变革推动者，管理者应当积极地发动变革，因为他们有义务改进组织的绩效。发动变革包括，确定变革的类型并付诸行动。但识别变革的内容还不是组织变革管理的全部内容，管理者还必须对变革的阻力加以管理。管理者可能会作出哪些方面的组织变革？他们应当如何应对变革的阻力？

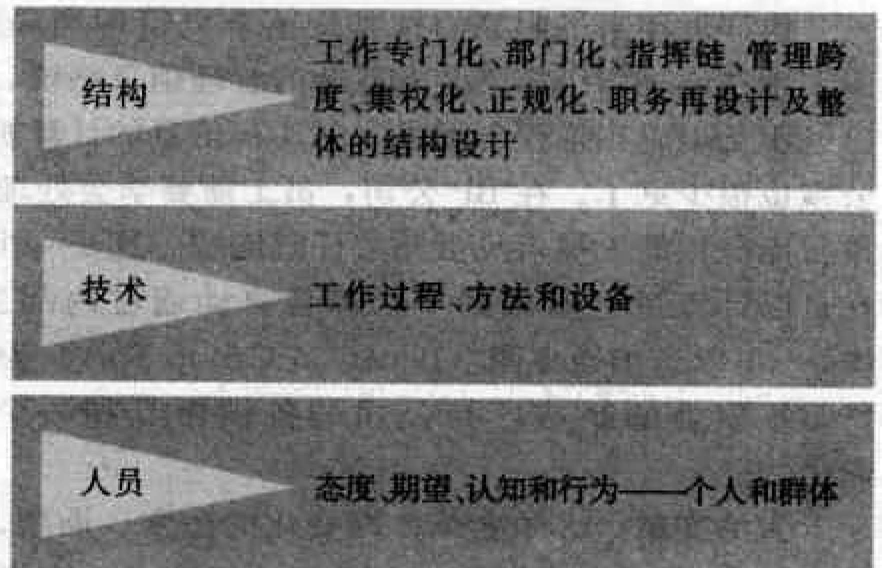
变革的类型

管理者能对什么进行变革？管理者可选择的变革方案基本上有以下三种：结构、技术、人员（见图表 13—2）。结构变革包括改变职权关系、协调机制、

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

集权化程度、职务再设计及其他结构变量。技术变革包括工作开展的方式、所使用的方法和设备的改变等。人员变革则是指员工的工作态度、期望、认知和行为（个人和群体）的改变。



图表 13—2　变革的三种类型

结构变革　管理者在组织工作中的职责包括选择组织的正式设计、分配职权以及决定正规化程度等各项活动。但这些结构决策不是一旦作出就一成不变的。变化的条件或战略要求结构作相应的改变。这样，管理者作为变革的推动者，就可能需要对结构进行修改。

管理者有哪些方案可用来改变结构？我们在第 10 章中对结构和设计的内容做了介绍。用一些例子会更清晰地阐明这些内容。我们从工作专门化、部门化、指挥链、集权化与分权化以及正规化几方面分析了一个组织的结构。管理者可以对这些结构要素的一个或多个加以变革。例如，可将几个部门的职责组合在一起，或者精简某些层次、拓宽管理跨度，以使组织扁平化和具有更少的官僚机构。为提高组织的正规化程度，可以制定出更多的规则和程序。而通过提高分权化程度，可加快决策制定的过程。

另一个方案是对整体的结构设计作出重大的改变。例如，惠普兼并康柏电脑后，对公司的结构进行了一些调整，撤销了一部分产品部门，合并或扩张了一部分产品部门。其他结构设计方面的变革包括从职能型结构向产品事业部型结构的转变，以及项目结构设计的创建等。艾利丹尼森公司替换原有的职能型结构，采用了一种按跨职能团队来安排工作的新型的结构设计。

技术变革　管理者也可以对其用以将投入转换为产出的技术进行变革。大多数有关管理的早期研究，如泰罗和吉尔布雷思的研究，就是探讨那些着重于技术创新的变革努力。你能回忆起来，科学管理是基于动作和时间研究来推进变革，以提高生产的效率。今天，许多技术变革通常涉及新的设备、工具和方法的引进，以及实现自动化或计算机化等。

产业内竞争的力量，或者新的发明创造，常常要求管理者引入新的设备、工具或操作方法。例如，位于新南威尔士的煤矿企业已经更新了掘煤方法，安装了更高效率的采煤设备，这些作业活动的变革带来了生产率的显著改善。甚至美国陆军也应用了先进的操作技术，其中包括三维射击训练装置以及在野战军中建立高速数据连接能力的培训等。[11]

自动化是在某些活动中以机械取代人力的一种技术变革。它开始于工业革

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

命时代，现在仍是管理者可供选择的一个组织变革方案。自动化已经在美国邮政服务领域的邮件自动分拣以及汽车业中使用程控机器人取代蓝领工人的自动装配线上得到了推广（有时也遭到抵制）。

也许近年来最明显的技术变革来自管理当局努力扩大计算机化的应用范围。现在许多组织都安装有复杂的管理信息系统。例如，杂货店及其他零售店已经将条形码扫描仪与提供实时库存信息的计算机相连接。没有计算机化的办公室也很少见了。在 BP 公司，员工需要学会处理由于全企业范围信息系统的推行而产生的人员可见性与责任感问题。这是一个整合的系统，它意味着员工在自己计算机上所做的一切都会自动通过内部互联网影响到其他计算机系统。[12] 再以贝纳通集团（Benetton Group SpA）为例，它应用计算机将意大利特雷维索外的制造厂与公司的各销售点和一个高度自动化的仓库连接了起来。[13]

人的变革 人的变革，即变化的态度、期望、认知和行为，是不容易的。最近 40 年来，学术研究者和务实的管理者一直将兴趣集中在帮助组织中的个体和群体更加有效地一起工作。**组织发展**（organizational development，OD）这一词汇，虽然有时也用以泛指所有类型的组织变革，但更通常的是侧重于借以改变人员及人际间工作关系的本质和性质的各种方法或方案。[14] 常见的组织发展方法如图表 13—3 所示。贯穿这些方法的一条共同主线是，它们都设法带来组织人员内部或相互关系的改变。例如，加拿大第二大银行丰业银行的管理人员知道，对员工态度和行为的变革决定了顾客销售和服务的新战略能否取得成功。管理者在团队建设、调查反馈和群体间关系的开发等战略变革中使用了不同的组织发展的方法。在测试这些方法对于人员变革是否有效时，管理者使用了一个指标，即丰业银行的所有分行是否都按时或提前完成了这个新战略的实施。[15]

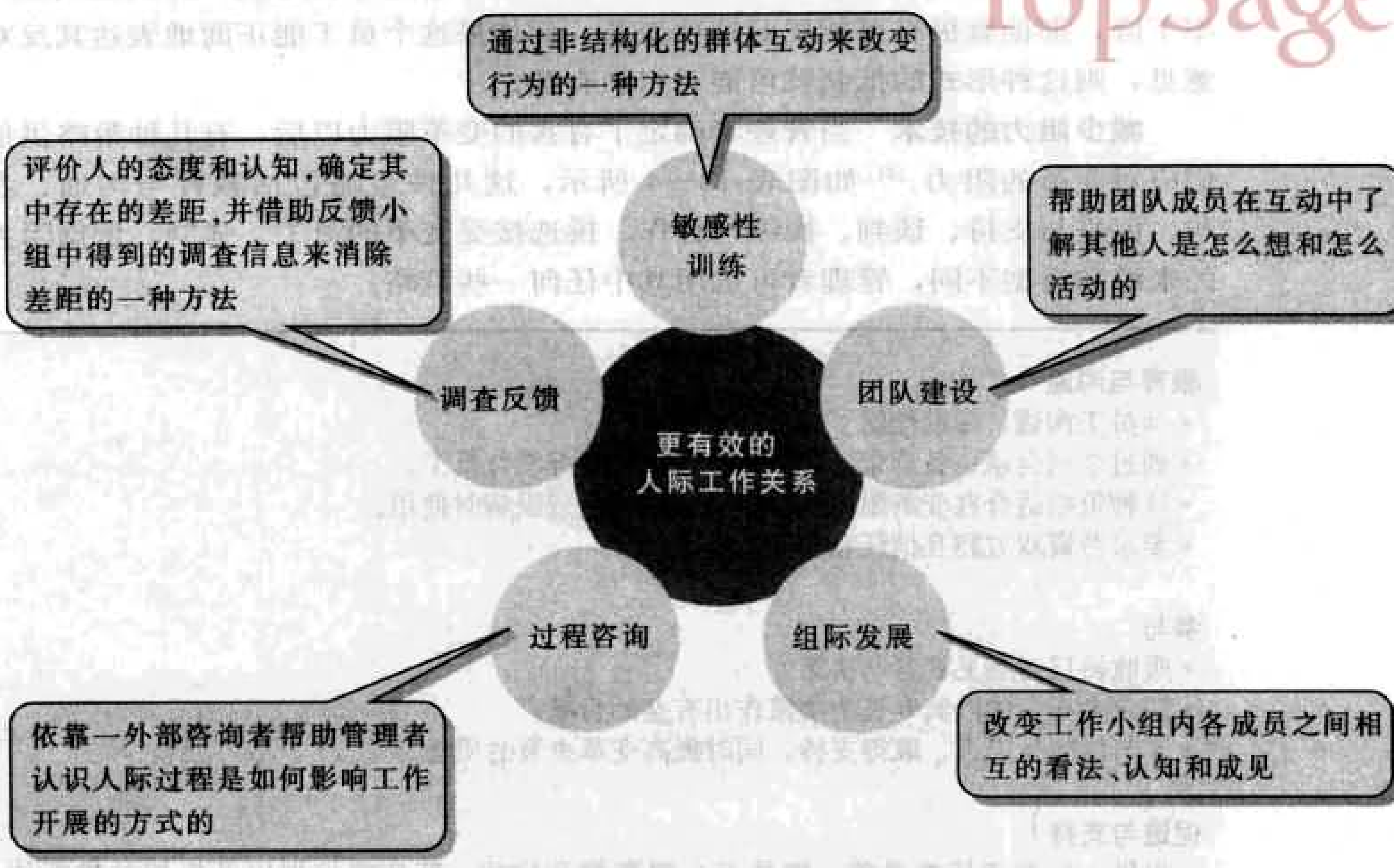
全球范围的组织发展 我们所知道的大多数的组织发展实践来自北美的研究。然而，管理者应当认识到，尽管所运用的组织发展方法可能有些相似，但是，对美国组织有效的方法可能不适用于其他国家和地区的组织或组织部门。[16] 例如，一项对影响组织发展的因素的研究表明，由于“保留面子比接受下属的反馈更重要”的文化价值观，“在美国实行的各级（调查）反馈的方法在台湾地区不被采纳”。[17] 管理者能得到什么启示？在使用同样的方法实施行为的变革时，管理者应当确保他们已经考虑了文化的特点以及这些方法是否“符合当地文化”，特别是在不同的国家和地区中时。

□ 应对变革的阻力

“当美国 SAS 软件研究所（SAS Institute）的首席人力官戴维·拉索（David Russo）在发表关于如何赢得雇员忠诚的演讲时，观众中不时有人举手示意，他们认为这是不可能做到的，并对原因进行了陈述。”[18] 对于组织中的成员来说，变革可能是一种威胁。组织会形成某种惯性，诱发人们反对改变现状，尽管这一改变可能是有益的。人们为什么抵制变革呢？需要做些什么来减少阻力呢？

抵制变革的原因 常言道，绝大多数人憎恨不能给他们自己带来利益的变

www.TopSage.com



图表 13—3　组织发展的技术

革。对变革的阻力已有许多报道。[19]人们为什么抵制变革？一个人可能出于几种原因抵制变革：不确定性、习惯、担心个人的损失，以及顾虑变革不符合组织的利益。[20]

变革使已知的东西变成模糊不清和不确定的。不管你多么不喜欢进大学念书，但你至少知道要做些什么。当你离开大学而步入就业新天地时，尽管你是多么急切地盼着这一天，你仍不得不冒一种已知与未知相对换的风险。组织中的员工也同样面临这种不确定性。例如，在制造厂中引入采用复杂的统计模型的质量控制方法，往往意味着许多质量控制检验员需要学习新的方法。有些检验员可能担心自己学不会，因此在被要求使用新的方法时会产生敌意或有很差的表现。

另一个抵制的原因是我们出于习惯地做事情。每天，当你上学或上班的时候，你可能会走同样的路线，不管是走路、开车，还是使用公共交通系统。大多数人都会在找到一种方法之后一直使用这种方法。作为人类，我们是习惯的奴隶。生活已经够复杂了，我们不想每天老是考虑需要制定的上百个决策的所有选择方案。我们依靠习惯和程序化回应来应付错综复杂的事物。但遇到变革时，我们习惯性的反应就成为了抵制变革的阻力来源。

抵制变革的第三方面原因是担心失去已有的。变革威胁到人们在现状中已作出的投资。人们对现有系统的投资越多，就越会阻挠变革。为什么？他们担心失去地位、收入、权势、友谊、个人便利或其他重要的福利。这点说明了为什么老年员工比年轻员工更加抵制变革。年老的员工一般来说对现有系统的投资更多，因而调整到变革状态后失去的也更多。

抵制的最后一个原因是，有人顾虑变革并不符合组织的目标和利益。例

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

如，要是一个员工相信变革推动者所提倡的新操作程序会造成产品质量或生产率下降，那他就极有可能反对这项变革。而如果这个员工能正面地表达其反对意见，则这种形式的抵制就可能对组织有益。

减少阻力的技术 当管理者确定了有害的变革阻力以后，有几种策略供他们应对变革的阻力。[21] 如图表 13—4 所示，这几种策略包括教育与沟通、参与、促进与支持、谈判、操纵与合作、挑选接受变革的员工、强制。依据阻力的来源和类型不同，管理者可选用其中任何一些策略。

教育与沟通
- 与员工沟通，帮助他们了解变革的缘由。
- 通过个别会谈、备忘录、小组讨论或报告会等教育员工。
- 这种策略适合在变革阻力来源于不良的沟通或误解时使用。
- 要求劳资双方相互信任和相互信赖。

参与
- 吸收持反对意见者参与决策。
- 假定参与者能以其专长为决策作出有益的贡献。
- 参与能减少阻力、取得支持，同时提高变革决策的质量。

促进与支持
- 提供一系列支持性措施，如员工心理咨询和治疗、新技能培训以及短期的带薪休假等。
- 需要时间，花费也较大。

谈判
- 以某种有价值的东西来换取阻力的减少。
- 在阻力来自少数有影响力的人物时是必要的措施。
- 潜在的高成本，并可能面临其他变革反对者的勒索。

操纵与合作
- 操纵是将努力转换到施加影响上，如有意扭曲某些事实，隐瞒具有破坏性的消息，制造不真实的谣言。
- 合作是介于操纵和参与之间的一种形式。
- 使用成本较低，也便于争取反对派的支持。
- 要是欺骗或利用的意图被察觉，易适得其反。

挑选接受变革的员工
- 易于接受并适应变革的能力与人格相关。
- 挑选公开交流经验、对变革持乐观态度、愿意冒险且行为灵活的员工。

强制
- 直接使用威胁或强制手段。
- 取得支持的花费低，也较容易。
- 可能是不合法的，即便合法的强制也容易被看成是一种暴力。

图表 13—4 用以减少阻力的几种管理策略

www.TopSage.com

TopSage.com

管理你的职业生涯 重塑自我

面对它吧。变革中唯一不变的事情就是经常的变革。不要奢望在一定的时间内处理所有的变革。不，工作环境看起来是经常变化的。那么，你应该如何重塑自我以应对经常变革环境的要求呢?[22]

做好准备工作并不仅仅是童子军的信条，它也应该是你应对经常变化的工作环境的信条。做好准备也意味着采取行动和对你自己的职业发展负责。不要仅仅依靠你所在的组织给你提供职业发展和训练技能的机会，你应该自己亲自做这些事情。利用继续教育和当地大学提供的大学课程。为某工厂工作和参加研讨班能够有助于你提高技能。提高你的技能并使它跟上时代发展是重塑自我的一项最重要的事情。

当你面对工作环境变化时，采取积极的态度也是重要的。我们认为你不应该一贯被动地接受已经发生的任何变化。如果你认为一项变革提议是不恰当的或者是没有效果的，那么，请说出来！用富有建设性的方式说出你的观点。富有建设性的方式同时也意味着另一种替代性方案的出现。如果你认为变革是有益的，那么就全力以赴、充满热情地支持它。

为了应对剧烈变化的环境，组织所进行的变革可能是巨大并充满压力的。然而，你应该利用这些变革重塑自我。

变革管理中的新问题

诸如组织文化变革、员工压力的处理以及如何成功地进行变革等当今的组织变革议题，已成为管理者关注的关键问题。当组织文化不再支持组织的使命时，管理者可以做些什么来改变组织的文化？管理者可以做什么来处理当今动态和不确定性的环境所带来的压力问题？管理者如何成功地应对发动和实施变革的挑战？在这一部分，我们将分别对这些议题作一考察。

□ 组织文化变革

当小詹姆斯·麦克纳尼（W. James McNerney, Jr.）接任3M公司CEO一职时，他带来了其前任雇主通用电气的管理方法。但不久后他就发现，在通用电气很普通的东西在3M却闻所未闻。例如，他是唯一一个没打领带出席会议的人。他提问时直截了当的、实事求是的探索风格使3M的许多管理者无法适应。不久，麦克纳尼意识到，在发动任何所需的组织变革前，他首先应当处理的是文化问题。[23]组织文化是由相对稳定和持久的因素构成的（参见第3章）。这一事实往往导致文化变革面临相当大的阻力。[24]一种文化需要很长一段时间才能形成，而一旦形成，它又常常成为牢固的和不易变更的。强文化会成为变革的一种特殊的阻力，因为员工已经融入这种文化之中了。例如，担任IBM 1993—2002年的CEO郭士纳（Lou Gerstner）很快就发现了强文化的力量。郭士纳是第一个领导IBM的外来人，如果他想使IBM重获电脑行业的主

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

导地位，他就应当对处境不佳、传统保守的公司进行彻底变革。但是，如何在一个公司文化根深蒂固的组织实现这个目标是郭士纳面临的最大挑战。他说："纵观自己在 IBM 的十年，文化不是游戏的一部分，它就是游戏本身。"[25] 某种特定的文化要是随着时间的推移而变得对组织不适宜并成为有效管理的绊脚石，这时，管理者想做些什么来改变它很少能成功，尤其从短期看更是如此。即使是在最有利的条件下，组织文化的变革也常常需要经历多年的时间，而不是几周或几个月就能看出其变化。

对情境因素的认识 什么样的"有利条件"可能促进组织文化的变革？经验表明，文化变革最可能在具有如下全部或绝大部分条件的情形下发生：

1. 大规模危机出现。这可以成为动摇现状的一个震源，促使人们对现有文化的适应性产生怀疑。具体例子如发生令人吃惊的财务亏损，丢失一个重要的顾客，或者竞争对手的一次重大的技术突破等。

2. 领导职位易人。新的高层领导可能被认为比原有的领导者对危机具有更强的反应能力。而新领导往往会给组织带来一系列不同的核心价值观。这里，高层领导既可以指首席执行官，也可能包括所有的资深经理人员。

3. 组织新而小。组织建立的时间越短，其文化的渗透力就越弱。相似地，与大型组织相比，管理者在规模较小的组织中会更容易传播其新的价值观。

4. 文化力弱。某种价值观越是广泛共享并在成员中得到高度的认同，那么它就越难改变。相反，与强文化相比，较弱的文化就具有更大的可变性。[26]

这些情境因素有助于解释为什么一个像 IBM 和 3M 公司这样的企业会在重塑其文化时面临很大的困难。在相当程度上，员工们喜欢以原有的方式来做事，他们并没有看到组织的问题有多严重。

如何实现文化变革 如果情境条件是合适的，管理者如何推行组织文化变革？其挑战是，首先要展示现有文化是无效的，然后推行新的"做事方式"，最后再强化新的价值观。如图表 13—5 中所描述的，管理者应当有一个战略来管理文化变革。

- 设定管理行为的基调，特别是高层管理者，应当树立起正面的榜样。
- 创造新的故事、符号和规矩以替代目前正在使用的那些。
- 挑选、提升和支持接受新价值观的雇员。
- 重新设计社会化过程以适应新的价值观。
- 鼓励接受新的价值观，变革奖励制度。
- 明确表达组织的期望，并替代不成文的规则。
- 通过工作转移、工作轮换和/或终止来鼓励目前的亚文化。
- 努力通过雇员参与和营造高水平的信任氛围达成共识。

图表 13—5 管理文化变革的战略

也许你已经看到，上述建议侧重于管理者变革无效文化所能采取的特定行动。然而，遵从这些建议并不一定能确保管理者变革文化的努力会取得成功。组织成员不可能让他们过去一直认同和遵循的价值观转瞬之间就烟消云散。因此，管理者需要有耐心。如果能产生文化变革的话，那也是迟缓的。而且，管理者还必须时常警惕保护新的价值观，以免回到原有熟悉的做法和惯例中。

www.TopSage.com

TopSage.com

管理劳动力多元化　多元化困境

当组织招聘了各种各样的员工并试图让他们融入组织文化中时，困境问题就产生了。[29]管理者想让这些员工接受组织的核心文化价值观。然而，员工可能难以适应或者接受它。与此同时，管理者想公开承认、接受并支持这些员工所带来的各种各样的看法和观点。

强组织文化在很大程度上会迫使员工遵从，然而可接受的价值观和行为的范围是有限的。这就产生了一个困境。组织招聘各种各样的员工是因为他们具有独特的长处。然而，当他们被接受并融入组织中时，他们多元化的行为和长处在强组织文化中可能会减弱。

管理者在这个多元化困境中的挑战就是如何平衡两个冲突的目标，即鼓励员工接受组织中占统治地位的价值观和鼓励员工接受差异性。当对组织文化进行变革时，管理者需要记住保持多元化存在是重要的。

□ 处理员工压力

作为一名学生，你可能在完成课堂作业、参加考试或不知该如何支付日益增加的大学学费时会感到有压力，因为这可能意味着你既要工作，又要学习。之后，你就面临着毕业后找到一份体面工作的压力。而且，即使你已经获得了那样的工作，压力也不可能消失。对许多员工来说，变革造成了一种压力。动态的、不确定的环境充斥着兼并、重组、时间压力、日益增加的工作量等各种浪潮，导致许多员工不仅工作过度劳累，而且承受过度的压力。[27]在美国，根据不同的调查，大概有40%～80%的员工感到有工作压力。[28]但是，工作场所压力不仅仅是一个美国问题。全球研究表明：被调查的来自16个欧洲国家的50%的工人说，近五年来，压力和工作责任明显上升；被调查的35%的加拿大工人说，他们处于高度的工作压力之下；在澳大利亚，近一年来，由工作压力所导致的病例上升了21%；超过57%的日本雇员承受着与工作有关的压力；印度呼叫中心83%的工人睡眠不好；中国的一项压力研究表明，由于国家经受了大量的经济和社会变革，管理者的压力也越来越大。[30]我们这一部分要探讨“压力”指什么，是什么原因造成了压力，如何识别压力，以及管理者可以采取哪些行动减缓压力，等等。

什么是压力　**压力**（stress）是人们对特别的要求、限制和机会对他们施加的过度压迫感所产生的一种不良反应。[31]压力本质上并不是不好的东西，有压力未必就是件坏事。虽然人们通常从反面意义上探讨压力，但压力也有其正面的价值，特别是它能给人们带来一种潜在的收益。正是由于压力，运动员或舞台表演者在关键的场合才会表现出最好的水平。

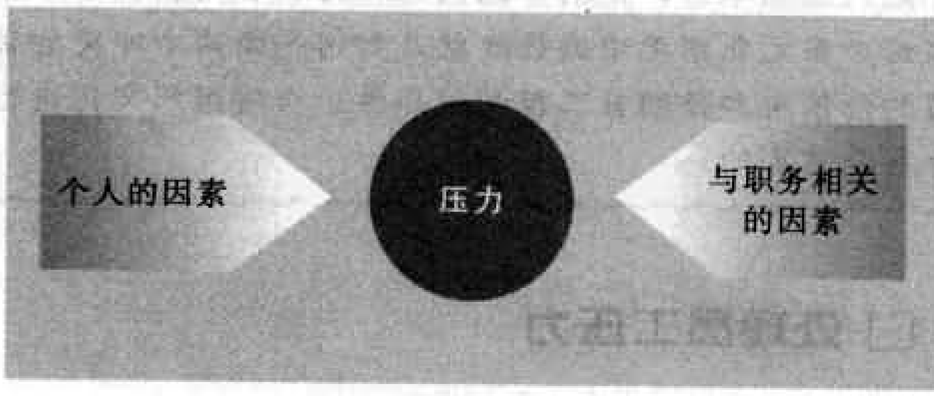
然而，压力更经常是与限制和要求相伴随的。限制会妨碍你做希望做的事情，要求则意味着你要失去所希望的某种东西。你在学校参加一次测验，或者在工作单位接受年度绩效评估时，你感到有压力，就是因为你面临着机会、限制和要求。获得好的绩效评估可能给你带来职务提升和相应的更大的职责与更高的薪金；而不良的评估则会影响你得到提升；特别差的绩效评估可能导致你遭解雇。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

条件会造成压力，但这并不意味着它总会形成压力。由潜在的压力转换为现实的压力，需要具备两个前提[32]：首先，结果具有不确定性；其次，该结果必须是相当重要的。

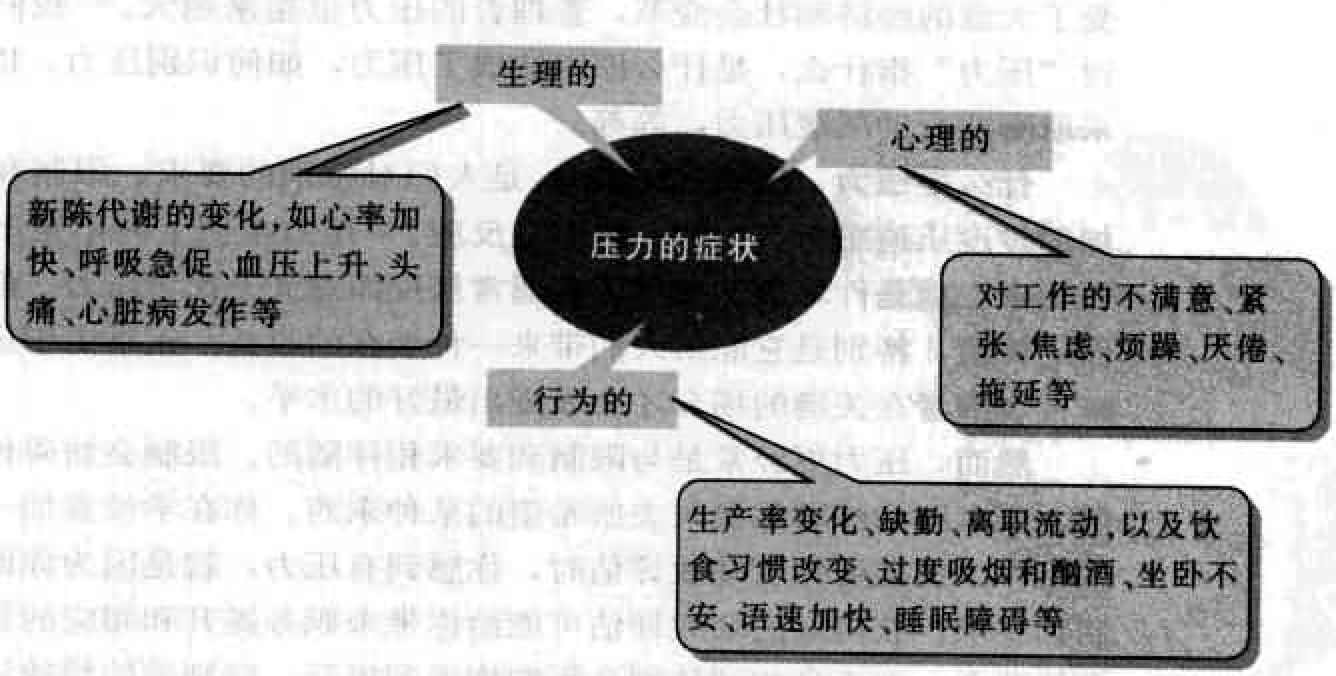
压力的来源 如图表 13—6 所示，压力的来源可能是个人的因素或与职务相关的因素。显然，任何形式的变革（个人的或与工作相关的）都有造成压力的可能，因为变革会与机会、限制或要求相伴。而且，变革常常是在不确定的氛围下，围绕对员工有重大关系的议题展开的。毫不奇怪，变革是一个主要的压力来源。



图表 13—6 压力的来源

压力的症状 哪些信号表明员工的压力可能过高？压力会通过多种方式表现出来。例如，面临高度压力的员工可能心情沮丧、事故不断，或者喜爱争辩，作常规决策也会有困难，容易分心，等等。这些症状可以归纳为三个一般的类别：生理的、心理的和行为的，如图表 13—7 所示。显然，这些症状都会对员工的工作状况产生影响。

在日本，有一种被称为"因劳累过度而死亡"（karoshi）的压力现象（发音为 kah-roe-she），它在字面上被译为"过劳死"。20 世纪 80 年代末，"日本的一些正处于壮年时期的高管在没有疾病预兆的情况下突然死亡"。[33]随着公众关注的增加，日本的厚生劳动省也开始对此有所关注，它公布了目前过劳死死亡数量的统计数据。随着日本跨国公司向中国大陆、韩国和中国台湾等地扩展其业务，人们担心过劳死文化可能会随之而来。



图表 13—7 压力的症状

www.TopSage.com

TopSage.com

减缓压力 前面已经指出，并不是所有的压力都是不良的。而且，从现实来说，压力并不能完全从人的生活中根除，不论是在工作外还是在工作中。管理者应该关注的是那类会导致不良行为的压力。他们应该怎么做？管理者可以通过控制某些组织因素而减少与组织有关的压力，但对于与个人因素相关的压力，管理者只能有限度地提供些帮助。

从组织因素方面看，管理者能做的通常始于员工的甄选。管理者应该确保选定的人员具有与职务要求相对应的能力。如果员工觉得工作超过其能力所及，那他势必要承受较高的压力。甄选过程中切合实际的工作介绍会减少对工作期望认识的模糊产生的压力。相似地，像目标管理这样的绩效计划方案会使工作职责、绩效目标得到明确，并通过反馈减少模糊性。职务再设计也是减缓压力的一个办法。如果压力直接来自工作厌倦或超负荷，那么应当对职务进行重新设计，以便增强挑战性或降低工作负担。增加员工参与决策及获得同伴社会支持的机会的职务再设计，也被证明对减缓压力有积极的作用。[34]

? 关于道德的批判性思考

20%的公司提供了一些减缓压力的方案。[35]虽然这些方案都是可行的，但许多员工并没有参加。为什么？一些员工不愿意请求帮助，尤其是当压力的主要来源是工作的不安全性时。毕竟，与压力联系在一起是一种耻辱。员工不愿意被认为自己没有能力满足工作的需要。尽管他们比以前任何时候更需要减缓压力，但是很少有员工愿意承认他们有压力。如何解决这个困境呢？组织是否需要从道德责任的角度考虑帮助员工缓减压力呢？

从员工个人生活中产生的压力来看，有两大问题值得引起注意。其一是，它不易为管理者直接控制。其二是，存在着伦理方面的考虑，如管理者是否有权干涉（哪怕以最微妙的方式）员工的个人生活？如果管理者认为这是合乎伦理的，员工本人也愿意接受，那么可以考虑采取如下一些办法。比如，员工咨询能使压力得到减缓。员工们常常希望与别人谈谈自己的问题，而组织完全可以使这一需要得到满足——通过管理者、内部的员工咨询专家或者外部的免费或低价职业帮助等等。像花旗公司、AT&T公司、强生公司就提供广泛的员工咨询服务。对于那些因为不善于安排而使个人生活产生问题进而造成压力的员工，提供时间管理方案将会有益于帮助他们区分自己的优先安排事项。[36]另一种办法是由组织出面举办各种健身活动。例如，艾奥瓦州得梅因的蓝十字蓝盾保险公司（Wellmark Blue Cross Blue Shield）给员工提供了一周开放六天的健身设备。位于美国东北部的一家承包总公司Cianbro为员工提供了符合建筑业作业环境独特需求的健身计划。[37]在美国AG软件公司（Analytical Graphics）中，员工利用瑜伽和普拉提课程缓解压力。[38]

□ 成功地进行变革

不是只有在改变战略或出现危机时才需要进行组织变革，这是美国和全球管理者一直面临的一个难题。在对欧洲、日本、美国和英国2 000多家机构的组织变革的一项全球研究中，82%的被调查者已经实施了主要的信息系统变革，74%在同一组织层级中实现了服务和信息的共享，65%实行了灵活的人力

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

资源管理实践，62%下放了经营决策的权力。[39]每一次重大变革都会引起结构、技术和员工等其他方面的变革。当需要进行变革时，谁来发动？谁来管理？尽管你可能认为这只是高层管理者的工作，但实际上，组织所有层级的管理者都与变革过程息息相关。

即使各层级的管理者均参与了变革，变革过程也并不一定能按计划进行。一项组织变革的全球研究得出结论："美国和欧洲公司的上百个管理者对他们的经营能力表示满意，但对实施变革的能力不满意。"[40]我们可以做什么来克服这个缺点呢？管理者如何使变革顺利地进行？管理者可以通过如下方法提高变革成功的可能性：(1) 把注意力集中在使组织做好变革的准备上；(2) 理解他们自己在过程中的职责；(3) 增加员工个人的职责。我们来考察一下每一个建议。

在一个增长缓慢、竞争者日益强大的行业中，UPS取得了成功。它是怎么做到的？那就是，利用变革。管理者花十年的时间设计了全新的全球物流业务，因为他们希望减少国内的运输需求；此后，他们继续变革以寻找新的机会。[41]UPS是我们所说的具有变革能力的组织。如何成为一个具有变革能力的组织？图表13—8总结了其特征。

- 将现在和将来联系起来。把工作不仅仅看作过去的延伸，还要考虑将来的机会和问题，并把它们视为制定当今决策的因素。
- 使学习成为一种生活方式。变革友好型组织擅长知识的共享和管理。
- 积极支持和鼓励日常的改进和变革。成功的变革可以是小变革，也可以是大变革。
- 保证多样化的团队。多样化确保能有创造性地完成工作。
- 鼓励不同意见。既然他们的看法和观点不是主流，那么，不同的意见有助于带来彻底的变革。
- 保护突破。变革友好型组织已经找到了保护这些突破性想法的方法。
- 整合技术。利用技术实施变革。
- 建立和深化信任。当组织文化推行信任、管理者诚实可靠时，员工更可能支持变革。

图表13—8 有变革能力的组织的特点

资料来源：Based on P. A. McLagan, "The Change-Capable Organization," *T&D*, January 2003, pp. 50 - 59.

对于管理者而言，成功进行变革的第二个要素是认清自己在过程中的重要职责。管理者是变革的推动者，他们也应当是变革的领导者。当组织成员抵制变革时，管理者的职责是领导变革。不过，即使变革不存在任何阻力，也应当有某个人担任领导的职务。这个所谓的某人就是组织的管理者。

聚焦领导

发动变革：作为变革推动者的领导者

美国管理协会的一项调查考察了为什么领导比以前更重要的原因，而"越来越具竞争性的商业环境"以压倒之势位居榜首。[42]要想在这样的环境中生存，管理者应当成为变革的领导者。作为一名变革领导者，Grupo Modelo公司的副总裁玛丽亚（Maria Aramburuzabala de Garza）清楚地认识到了这一点。虽然她的公司掌控了墨西哥啤酒市场的60%，

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

但她仍然要求发动变革，以加强公司的竞争地位，特别是在今天越来越具竞争性的环境当中。

像玛丽亚这样的变革领导者可以做什么来发动变革并确保变革的顺利进行呢？以下是一些建议：

- 拟定一份关于需要变革的简单的、令人信服的声明。
- 在整个过程中进行持续和诚实的沟通。
- 尽量使更多的雇员参与。
- 尊重雇员对变革的看法，但也要鼓励他们具有灵活性。
- 解雇抵制变革的雇员，但必须在尝试了所有可能使他们接受变革的方法之后。
- 以短期变革的成功为目标，因为大范围的变革需要很长一段时间。
- 树立一个正面的榜样。

最后，要想成功地进行变革，需要组织全员的参与。成功的组织变革不是一个人的工作。员工个人是识别和处理变革问题的一个强大的资源。“如果你制定了一个变革计划，仅仅把它传递给你的员工，要求他们‘实施它’，这不太可能会奏效。但是当人们帮助你一起制定这个计划时，他们会支持它并有效地实施。”[43]管理者应当鼓励员工成为变革推动者，鼓励个人和团队进行日常的改进和变革。例如，一项组织变革的研究发现，77%的工作群体层级的变革是对当前具体问题或工作群体外部人员建议的反应；68%的变革发生在员工日常的工作过程当中。[44]

激发创新

“当今商界的制胜之道是创新，包括技术创新、战略创新和商业模式的创新。”[45]这是IBM的CEO萨姆·帕尔米萨诺（Sam Palmisano）在最近于罗马举行的以创新为主题的领导会议上给予管理者听众们的启示。这相当正确！今天商业的成功需要创新，显然，这是当今管理者所面临的一个现实。在全球竞争的动态、混沌环境中，组织要成功地开展竞争，就必须创造出新的产品或服务，并采用最先进的技术。[46]例如，通用电气长期以来以创新著称。从日光灯泡到电动洗衣机到4D超声波成像仪器，通用电气已经走在了许多行业创新的前沿。而且，它并没有满足于已取得的成功，而是不断地进行产品和流程的创新。

提及成功的创新者，你会想到哪些企业？也许有索尼公司和它的小型磁盘Playstations、电子宠物狗、Cyber-Shot数码相机和可携式摄像机。也许还有3M公司，它发明了即时贴和透明胶带。还有丰田公司，它不断地改进产品和生产流程的设计，推出了一代又一代的新产品。（图表13—9所示是在《商业周刊》的一项调查中被评为最具创新性的全球公司的名单。）这些创新领先企业成功的秘诀是什么？假如确有一些措施的话，其他组织的管理者可以做些什么以使其组织更富有创新性呢？下面这一部分，我们试图从创新背后潜存的因素的讨论中回答这些问题。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

	亚太地区	欧洲	北美
苹果和 Google 在全球范围内占主导地位。但是，不同地区的被调查者往往会偏爱自己当地的公司。	1. 苹果	1. 苹果	1. 苹果
	2. Google	2. Google	2. Google
	3. 3M	3. 诺基亚	3. 宝洁
	4. 三星	4. 微软	4. 3M
	5. 微软	5. 3M	5. 丰田
	6. IBM	6. 丰田	6. 通用电气
	7. 通用电气	7. 维珍	7. 星巴克
	8. 丰田	8. 宝马	8. 微软
	9. 诺基亚	9. 通用电气	9. IBM
	10. Infosys	10. eBay	10. 戴尔
	11. 维珍	11. 宜家	11. 沃尔玛
	12. 宝洁	12. RyanAir	12. IDEO
	13. 戴尔	13. 索尼	13. 塔吉特
	14. 索尼	14. 英特尔	14. 三星
	15. 英特尔	15. 保时捷	15. 西南航空

图表 13—9　全球具有创新性的公司

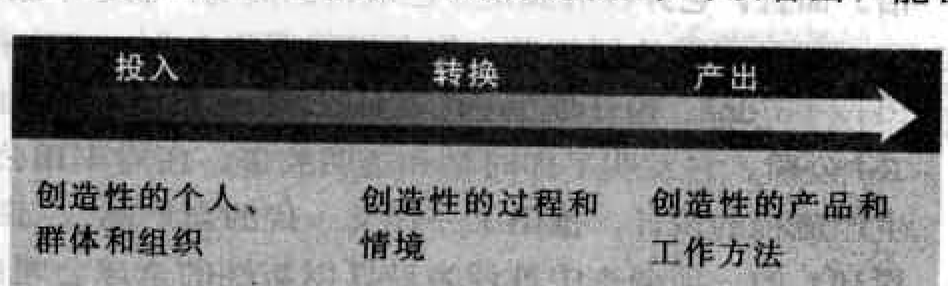
资料来源："A Global Pulse of Innovation," *BusinessWeek*, April 24, 2006, p. 74.

创造与创新

通常而言，**创造**（creativity）是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特联系的这样一种能力。[47]能激发创造力的组织，可以不断地开发出做事的新方式以及解决问题的新办法。但是，仅有创造本身是不够的。创造过程的结果应当转化为有用的产品和工作方法，即我们所定义的**创新**（innovation）。也即富有创新力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。当管理者说到要将组织变革成更富有创造性的时候，他们通常指的就是要激发和培育创新。我们可以贴切地把索尼公司、3M 公司和丰田公司看做富有创新力的组织，因为它们能产生新颖的思想并将其转换成盈利的产品和有效的工作方法。

创新的激发与培育

要是利用第 2 章介绍的系统模型，我们可以更好地描述组织是怎么能成为更富有创新力的（见图表 13—10）。[48]我们从模型中可以看出，能否取得预期



图表 13—10　创新的系统观

资料来源：Adapted from R. W. Woodman, J. E. Sawyer, and R. W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, April 1993, p 309.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的产出（创新性产品和工作方法），必须考察投入及对投入的转换过程。这里，投入包括组织中具有创造性的个人和群体。不过，仅有创造性的人还不够，还需要有合适的环境使创新过程开花结果。就像花朵需要合适的土壤、养料、水分和阳光一样。那么，什么样的环境才是合适的？也就是说，什么样的环境会激励创新？我们识别出有三类因素可用来激发组织的创新力。它们就是组织的结构、文化和人力资源实践（见图表 13—11）。



图表 13—11　创新的因素

结构因素　有关结构因素对创新影响的研究表明了如下五点[49]：第一，有机式结构对创新有正面的影响。因为这类组织的正规化、集权化和专业化程度都较低，因此，采用有机式结构可以提高灵活性、应变力和跨职能工作能力，这些都是创新必备的。第二，拥有富足的资源能为创新提供另一重要的基石。组织资源充裕，就使管理当局有能力购买创新成果，敢于投下巨资推行创新并承受失败的损失。第三，单位间密切的沟通有利于克服创新的潜在障碍。[50]像跨职能团队、任务小组及其他这类组织设计都可促进部门之间的相互交流，从而得到创新型组织的广泛采用。第四，创新性组织试图将创新活动的时间压力最小化，而不管是否身处急流险滩型的环境。尽管时间压力可能促使员工更努力地工作，可能使他们感觉自己更具有创造性，但是研究表明，它实际上降低了员工的创造力。[51]第五，研究表明，当一个组织的结构为源于工作和非工作的创造提供明确的支持时，雇员的表现会更具有创造性。什么样的支持是有用的？像鼓励、开放式沟通、积极倾听和有用的反馈等等。[52]例如，3M 公司就是高度分权化的，拥有小型、有机式组织的大部分特征。此外，它还鼓励员工积极创新。这家公司还有一个“大口袋”，用以支持其鼓励科学家和工程人员将一部分

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

时间用于他们自己选择的开发项目的政策。[53]

文化因素 “投掷兔宝宝”是美泰玩具公司（Mattel）的一个项目团队所使用的一种隐语。它与杂耍课有关，在课堂中，团队成员试图学习耍两个球和一个被填满了的兔宝宝。大多数人都能学会耍两个球，但是不能松手放开第三个物体。像杂耍一样，创造就是要学会放开，也就是要“投掷兔宝宝”。对于美泰公司而言，创建一种鼓励员工“投掷兔宝宝”的文化对持续的产品创新是很重要的。[54]

富有创新力的组织，通常具有某种共同的文化。[55]如鼓励试验，不论成功还是失败都给予奖励，并赞赏失败。充满创新精神的组织通常有如下特征：

1. 接受模棱两可。过于强调目的性和专一性会限制人的创造性。

2. 容忍不切实际。组织不抑制员工对“如果……就……”这样的问题作出不切实际甚至是愚蠢的回答。乍看起来似乎是不可行的，但往往可能带来问题的创新性解决。

3. 外部控制少。组织将规则、条例、政策这类控制减少到最低限度。

4. 接受风险。组织鼓励员工大胆试验，不用担心可能失败的后果。错误被看做学习的机会。例如，我们可以回顾一下开篇案例中管理者亚历克斯的观点——在事情出差错的时候人学到的东西最多，所以他也不希望他的员工停止犯错误。

5. 容忍冲突。组织鼓励不同的意见。个人或单位之间的一致和认同并不意味着能实现很高的经营绩效。

6. 注重结果甚于手段。提出明确的目标以后，个人被鼓励积极探索实现目标的各种可行途径。注重结果意味着，对于任一给定的问题，可能存在若干种正确的解决办法。

7. 强调开放系统。管理当局时刻监控环境的变化并随时作出快速的反应。例如，在星巴克，产品开发来自“实地考察顾客和趋势所激发的灵感”。公司负责类别管理的高级副总裁米歇尔·加斯（Michelle Gass），“带领她的团队到巴黎、杜塞尔多夫和伦敦参观当地的星巴克和其他餐馆，以更好地理解当地的文化、行为和时尚”。她说：“你满载着不同的想法和思考问题的方式而归，这是你阅读杂志或电子邮件所不能获得的。”[56]

8. 正面反馈。管理者应当提供正面反馈、鼓励和支持，这样员工就感觉他们的创造性想法得到了关注和认可。例如，在无线通信方案生产商 Research in Motion 中，总裁兼 CEO 迈克（Mike Lazaridis）说，“我认为我们的文化是创新的，工程师可以随时与我见面，而我也正努力推动着创新”。[57]

人力资源因素 在人力资源这一类因素中，我们发现有创造力的组织积极地对其员工进行培训和发展，以使其保持知识的更新。同时，它们还给员工提供高工作保障，以减少他们担心因犯错误而遭解雇的顾虑。组织也鼓励员工成为创新带头人。一旦产生新思想，**创新带头人**（idea champions）会主动而热情地将创意予以细化，并提供支持，克服阻力，确保创新得到推行。最近有项研究表明，创新带头人有一种共同的个性特征：高度自信、有持久力、精力旺盛、敢于冒风险。创新带头人也显示出与动态型领导相似的特征。如他们会以其对创新成功的潜在可能的认识，以及他们个人对其使命的坚信不疑精神激励和鞭策他人，并善于从他人处争取支持的力量。另外，创新带头人一般所担任

www.TopSage.com

的职位会有相当大的决策自主权，这使得他们能在组织中引入并推行所提倡的创新。[58]例如，两个名为 Spirit 和 Opportunity 的高尔夫推车大小的火星探测器。要是没有创新带头人唐娜·L·雪利（Donna L. Shirley）的努力，那是绝对发明不出来的，20 世纪 90 年代作为美国国家宇航局（NASA）设在加利福尼亚州帕萨德那地区的喷气动力实验室负责火星探测项目的领导人，雪利从 20 世纪 80 年代早期就致力于火星探测器的研制工作。她在面临资金不足和管理当局支持不够的情况下，仍然坚持不懈，直至 10 年后她的项目最终获得批准。这些火星探测器传送回地球的图像和数据对于国家宇航局的科学家来说是非常宝贵的，而如果没有创新带头人，这一切都是不可能发生的。[59]

成为一名管理者

√关注你如何应对变革，指出为什么你会抵制某些变革。
√练习运用不同的方法来处理工作或个人生活中的变革阻力。
√阅读关于如何变得更具有创造性的书面材料。
√当你完成课堂作业或工作项目时，找出可以使人具有创新性和创造性的方法。

管理者对"管理者困境"的回应

詹姆斯·F·卡恩（James F. Kahn）

Wachovia 证券公司负责投资业务的副总裁，Jenkintown，宾夕法尼亚州

创造和创新是一个组织成功的关键要素，但它们不是终极目标。这些要素是成功的动力，而成功应当是可测量的。以下是亚历克斯可能会做的一些事情：

设定要达到的具体的、有测量标准的目标和时间范围。为达到这些目标，需要采取哪些必要的行动？此时，创造和创新至关重要。现有系统足以增加产品数量和提高市场份额吗？是否有必要实行新的系统？如果达到了暂时的和最终的目标，公司会怎么样？如果目标没有达成又会怎么样？能否使用奖励和/或认可方案鼓励员工参与并付出努力？

更重要的是，当识别出所有应当开展的活动时，应当与参与此项目的成员交流项目的目标、所需的资源和期望，这样，大家的意见就得到了统一。此外，持续对团队成员进行监督并获取他们的反馈有助于确保长期的成功。

史蒂夫·梅雷迪思（Steve Meredith）

玩具反斗城的店面负责人，Williston，佛蒙特州

获得的设计奖项和认可彰显了 OXO 最近取得的成功，这也表明，基本创新因素是恰当的，而且目前它们正促进着创新的成功。如果是我的话，要想继续取得成功，我会十分警惕人力资源因素的变化。而结构因素和文化因素可以保留也可以不保留。即使管理上付出再大的努力，没有人力资源作保证，再好的计划也不可能成为现实。

决定公司的使命能否完成的是组织的员工。我会相当重视对工作人员的赞美。通过发自内心的对个人的赞扬和定期表彰支持创新的行为，可以营造一种鼓励员工创造性和创新性行为的环境，而这些行为对于 OXO 的继续发展是很有必要的。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

思考题

1. 低层的员工能成为变革推动者吗？回答并说明你的理由。

2. 创新要求允许人们犯错误。然而，多次犯错误会断送一个人的前程。你赞成这种观点吗？为什么？这对培育创新有什么启示？

3. 机会、限制和要求怎么产生压力？请各举一例。

4. 有计划的变革通常被认为是组织要采取的最好方式。无计划的变革会不会也是有效的？请解释。

5. 一般来说，组织所能吸纳的变革总有个限度。作为一个管理者，你能发现什么征兆反映你的组织已无力接受更多的变革？

案例应用

垃圾处理行业的"联邦快递"

18 000 个过期的沙丁鱼罐头、50 个花园土地公、一头机械牛、一套古代的银器，这只是顾客要求刚擦洗干净的蓝色货车里的人运走的 1-800-Got-Junk?（加拿大的垃圾处理公司）稀奇古怪的东西中的一部分。公司的创建者兼 CEO 布雷恩·斯丘达莫尔（Brain Scudamore）发现了垃圾箱和大型废物运输公司所丢弃的绿色大垃圾箱中的盈利点。但是，甚至在拖运人们的垃圾这样简单的行业中，斯丘达莫尔也应当关注变革和创新的管理。

垃圾处理公司 1-800-Got-Junk? 位于温哥华，公司员工有 170 人左右。斯丘达莫尔说："我们的愿景是成为垃圾处理行业中的'联邦快递'，为了这个，我放弃了大学最后一年的学业，成了一个专门的废旧品商人。我的父亲是一名肝脏移植的外科医生，当时他气得说不出一句话。"但是，在 2005 年，公司的特许经销商超过了 247 家，整个系统的收入也超过了 6 600 万美元。慢慢地，斯丘达莫尔的父亲开始理解儿子的事业了。从 1997 年开始，公司迅猛增长。不久，公司进入了《企业家》杂志 2005 年度和 2006 年度发展最迅速的特许经销商的前百位。

至少在大多数人的脑海中，拖运垃圾是一项相当简单的工作。但是，斯丘达莫尔创建的公司是一个"奇特的混血儿"，它被人们描述为"新经济和旧经济"的混合物。拖运垃圾的业务没有上千年也有几百年的历史了。但是，斯丘达莫尔同时也十分依赖现代信息技术，他创建了大多数人认为高科技公司应当具备的组织文化。公司通过 1-800-Got-Junk? 的呼叫中心处理特许经营伙伴的所有预订并进行调度。特许经营伙伴也可以通过专用的内联网和顾客关系管理的网站——dubbed JunkNet——获得计划安排表、顾客信息、实时报告等。斯丘达莫尔认为，这种方法可以使特许经营伙伴更好地掌握业务动态。每天，特许经销商要做的就是打开 JunkNet 顾客服务系统查看当天的计划安排。如果工作日中有了新的工作，程序会自动给特许经销商发送一

www.TopSage.com

个提示警报。毋庸置疑，公司的特许经销商也精通技术。实际上，一些特许经销商还在货车上安装了GPS设备，这有助于他们找到到达工作地点的最便捷的路线。其他人使用了网络的导航网站。由于石油价格的不断上涨，这种能力是很重要的。

1-800-Got-Junk？也拥有能与高科技公司相比的文化。众所周知，1-800-Got-Junk？的总店被称为Junktion。斯丘达莫尔的狗Grizzly每天都来办公室，它可以在任何时间任何地点玩接球游戏，这有助于缓解员工的压力。每天上午10：55，所有员工都准点在Junktion召开一次五分钟的会议，他们可以分享好消息、新闻、诗，还可以共同讨论彼此遇到的问题。Junktion的拜访者也要加入到这个群体会议中。Junktion最引人注目的一个地方是进门看到的第一样东西—愿景墙，上面是"斯丘达莫尔头脑风暴的成果"。管理团队的其他成员对于公司的未来也有其愿景。他们会定期参观Genome Sciences Centre的办公室，畅销未来，想象Got-Junk充分扩张后他们拥有整个办公楼的情景。同时，公司还鼓励特许经销商主动进行创造。例如，多伦多的特许经销商有12辆货车，有时候他会使蓝色货车排成一队，沿着央街穿过市中心，以此引起人们的注意，并宣传他们的服务。

［讨论问题］

1. 你认为1-800-Got-Junk？在更大程度上面临的是风平浪静型的环境还是急流险滩型的环境？解释一下。哪些内外部力量产生了对变革的需要？

2. 你认为1-800-Got-Junk？是一个有变革能力的组织吗？运用图表13—8来帮助你回答这个问题。

3. 根据图表13—11中的信息，斯丘达莫尔如何在1-800-Got-Junk？和公司的特许经销商中激发和培育创新？

4. 从1-800-Got-Junk？的变革和创新中，其他组织能学到些什么？

资料来源：Information from press kit on company's Web site, www.1800gotjunk.com; "Fastest-Growing Franchises 2006 Rankings," *Entrepreneur*, www.entrepreneur.com, April 29, 2006; J. Hainsworth, The Associated Press, "Canadian Company Finds Treasures in People's Trash," *Springfield News-Leader*, April 24, 2006, p. 5B; and J. Martin, "Cash from Trash," *Fortune*, November 2003, pp. 52-56.

［注释］

[1] Information from company Web site, www.oxo.com, February 24, 2006; and C. Salter, "OXO's Favorite Mistakes," *Fast Company*, October 2005, pp. 66–67.

[2] J. Zawacki, "Saving Manufacturing Jobs in the U.S.," Michigan Business Network, www.mibiz.com, January 31, 2006; J. S. McClenahen, "Waking Up to a New World," *Industry Week*, June 2003, pp. 22–26; and D. J. Klein and J. Zawacki, *It's Not Magic: The Rebirth of a Small Manufacturing Company* (East Lansing, MI: Michigan State University Press, 1999).

[3] G. Nadler and W. J. Chandon, "Making Changes: The FIST Approach," *Journal of Management Inquiry*, September 2004, pp. 239–246; and C. R. Leana and B. Barry, "Stability and Change As Simultaneous Experiences in Organizational Life," *Academy of Management Review*, October 2000, pp. 753–759.

[4] E. Nee, "The Hottest CEO in Tech," *Business 2.0*, June 2003, p. 86.

[5] The idea for these metaphors came from J. E. Dutton, S. J. Ashford, R. M. O'Neill, and K. A. Lawrence, "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change," *Academy of Management Journal*, August 2001, pp. 716–736; B. H. Kemelgor, S. D. Johnson, and S. Srinivasan, "Forces Driving Organizational Change: A Business School Perspective," *Journal of Education for Business*, January/February 2000, pp. 133–37;

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

G. Colvin, "When It Comes to Turbulence, CEOs Could Learn a Lot from Sailors," *Fortune*, March 29, 1999, pp. 194–196; and P. B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

[6] K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951).

[7] D. Lieberman, "Nielsen Media Has Cool Head at the Top," *USA Today*, March 27, 2006, p. 3B.

[8] G. Hamel, "Take It Higher," *Fortune*, February 5, 2001, pp. 169–170.

[9] A. Sains and S. Reed, "Electrolux Cleans Up," *BusinessWeek*, February 27, 2006, pp. 42–43.

[10] "Trends and Countertrends for 2006 and Beyond," Hallmark Web site, www.hallmark.com.

[11] S. Crock, J. Carey, P. Magnusson, G. Smith, and O. Port, "Storming the Streets of Baghdad," *BusinessWeek*, October 21, 2002, pp. 46–47.

[12] J. Jesitus, "Change Management: Energy to the People," *IW*, September 1, 1997, pp. 37, 40.

[13] D. Lavin, "European Business Rushes to Automate," *Wall Street Journal*, July 23, 1997, p. A14.

[14] See, for example, B. B. Bunker, B. T. Alban, and R. J. Lewicki, "Ideas in Currency and OD Practice," *The Journal of Applied Behavioral Science*, December 2004, pp. 403–422; L. E. Greiner and T. G. Cummings, "Wanted: OD More Alive Than Dead!" *Journal of Applied Behavioral Science*, December 2004, pp. 374–391; W. Nicolay, "Response to Farias and Johnson's Commentary," *Journal of Applied Behavioral Science*, September 2000, pp. 380–381; G. Farias, "Organizational Development and Change Management," *Journal of Applied Behavioral Science*, September 2000, pp. 376–379; S. Hicks, "What Is Organization Development?" *Training & Development*, August 2000, p. 65; N. A. Worren, K. Ruddle, and K. Moore, "From Organizational Development to Change Management," *Journal of Applied Behavioral Science*, September 1999, pp. 273–286; W. L. French and C. H. Bell Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998); A. H. Church, W. W. Burke, and D. F. Van Eynde, "Values, Motives, and Interventions of Organization Development Practitioners," *Group & Organization Management*, March 1994, pp. 5–50; and T. C. Head and P. F. Sorensen, "Cultural Values and Organizational Development: A Seven-Country Study," *Leadership & Organization Development Journal*, March 1993, pp. 3–7.

[15] T. White, "Supporting Change: How Communicators at Scotiabank Turned Ideas into Action," *Communication World*, April 2002, pp. 22–24.

[16] M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. deLuque, and R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE," *Academy of Management Perspective*, February 2006, pp. 67–90; and E. Fagenson-Eland, E. A. Ensher, and W. W. Burke, "Organization Development and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison," *The Journal of Applied Behavioral Science*, December 2004, pp. 432–464.

[17] E. Fagenson-Eland, Ensher, and Burke, "Organization Development and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison," p. 461.

[18] J. Pfeffer, "Breaking Through Excuses," *Business 2.0*, May 2005, p. 76.

[19] See, for example, A. Deutschman, "Making Change: Why Is It So Hard to Change Our Ways?" *Fast Company*, May 2005, pp. 52–62; S. B. Silverman, C. E. Pogson, and A. B. Cober, "When Employees at Work Don't Get It: A Model for Enhancing Individual Employee Change in Response to Performance Feedback," *Academy of Management Executive*, May 2005, pp. 135–147; C. E. Cunningham, C. A. Woodward, H. S. Shannon, J. MacIntosh, B. Lendrum, D. Rosenbloom, and J. Brown, "Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, December 2002, pp. 377–392; M. A. Korsgaard, H. J. Sapienza, and D. M. Schweiger, "Beaten Before Begun: The Role of Procedural Justice in Planning Change," *Journal of Management*, vol. 28 (4), 2002, pp. 497–516; R. Kegan and L. L. Lahey, "The Real Reason People Won't Change," *Harvard Business Review*, November 2001, pp. 85–92; S. K. Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change," *Academy of Management Review*, October 2000, pp. 783–794; C. R. Wanberg and J. T. Banas, "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace," *Journal of Applied Psychology*, February 2000, pp. 132–142; A. A. Armenakis and A. G. Bedeian, "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s," *Journal of Management*, vol. 25 (3), 1999, pp. 293–315; and B. M. Staw, "Counterforces to Change," in P. S. Goodman and Associates (eds.), *Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), pp. 87–121.

[20] A. Reichers, J. P. Wanous, and J. T. Austin, "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change," *Academy of Management Executive*, February 1997, pp. 48–57; J. Mariotti, "Troubled by Resistance to Change," *IW*, October 7, 1996, p. 30; P. Strebel, "Why Do Employees Resist Change?" *Harvard Business Review*, May–June 1996, pp. 86–92; and J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, March–April 1979, pp. 107–109.

[21] S. Oreg, "Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure," *Journal of Applied Psychology*, August 2003, pp. 680–693; J. A. LePine, J. A. Colquitt, and A. Erez, "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience," *Personnel Psychology*, Fall 2000, pp. 563–593; S. K. Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change;" K. W. Mossholder, R. P. Settoon, A. A. Armenakis, S. G. Harris, "Emotion During Organizational Transformations," *Group & Organization Management*, September 2000, pp. 220–243; J. P. Wanous, A. E. Reichers, and J. T. Austin, "Cynicism About Organizational Change," *Group & Organization Management*, June 2000,

www.TopSage.com

pp. 132–153; L. K. Lewis, "Disseminating Information and Soliciting Input During Planned Organizational Change," *Management Communication Quarterly*, August 1999, pp. 43–75; D. Harrison, "Assess and Remove Barriers to Change," *HR Focus*, July 1999, pp. 9–10; T. A. Judge, C. J. Thoresen, V. Pucki, and T. M. Welbourne, "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective," *Journal of Applied Psychology*, February 1999, pp. 107–122; R. Maurer, *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies That Build Support for Change* (Austin: Bard Books, 1996); P. Pritchett and R. Pound, *The Employee Handbook for Organizational Change* (Dallas: Pritchett Publishing, 1994); V. D. Miller, J. R. Johnson, and J. Grau, "Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change," *Journal of Applied Communication Research*, February 1994, pp. 59–80; A. Sagie and M. Koslowsky, "Organizational Attitudes and Behaviors As a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory," *Journal of Organizational Behavior*, January 1994, pp. 37–47; J. Landau, "Organizational Change and Barriers to Innovation: A Case Study in the Italian Public Sector," *Human Relations*, December 1993, pp. 1411–1429; C. O'Connor, "Resistance: The Repercussions of Change," *Leadership & Organization Development Journal*, October 1993, pp. 30–36; K. Matejka and R. Julian, "Resistance to Change Is Natural," *Supervisory Management*, October 1993, p. 10; and Kotter and Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," pp. 106–111.

[22] Information in this box from H. Ibarra, "How to Stay Stuck in the Wrong Career," *Harvard Business Review*, December 2002, pp. 40–47; "Before Uprooting Your Career," *BusinessWeek*, October 22, 2001, p. 131; N. G. Carr, " Being Virtual: Character and the New Economy," *Harvard Business Review*, May–June 1999, pp. 181–190; W. Kiechel III, "A Manager's Career in the New Economy," *Fortune*, April 4, 1994, pp. 68–72; C. B. Bardwell, "Career Planning & Job Search Guide 1994," *The Black Collegian*, March–April 1994, pp. 59–64; A. D. Pinkney, "Winning in the Workplace," *Essence*, March 1994, pp. 79–80; and B. Kaye, "Career Development—Anytime, Anyplace," *Training & Development*, December 1993, pp. 46–49.

[23] J. Useem, "Jim McNerney Thinks He Can Turn 3M from a Good Company into a Great One—With a Little Help from His Former Employer; General Electric," *Fortune*, August 12, 2002, pp. 127–132; and C. Hymowitz, "How Leader at 3M Got His Employees to Back Big Changes," *Wall Street Journal*, April 23, 2002, p. B1.

[24] See P. Anthony, *Managing Culture* (Philadelphia: Open University Press, 1994); P. Bate, *Strategies for Cultural Change* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1994); C. G. Smith and R. P. Vecchio, "Organizational Culture and Strategic Management: Issues in the Strategic Management of Change," *Journal of Managerial Issues*, Spring 1993, pp. 53–70; D. C. Pheysey, *Organizational Cultures: Types and Transformations* (London: Routledge, 1993); J. Martin, *Cultures in Organizations: Three Perspectives* (New York: Oxford University Press, 1992); P. F. Drucker, "Don't Change Corporate Culture—Use It!" *Wall Street Journal*, March 28, 1991, p. A14; B. Dumaine, "Creating a New Company Culture," *Fortune*, January 15, 1990, pp. 127–131; and T. H. Fitzgerald, "Can Change in Organizational Culture Really Be Managed?" *Organizational Dynamics*, Autumn 1988, pp. 5–15.

[25] K. Maney, "Famously Gruff Gerstner Leaves IBM a Changed Man," *USA Today*, November 11, 2002, pp. 1B+; and Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: Harper Business, 2002).

[26] See, for example, D. C. Hambrick and S. Finkelstein, "Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 384; and R. H. Kilmann, M. J. Saxton, and R. Serpa (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

[27] C. Daniels, "The Last Taboo," *Fortune*, October 28, 2002, pp. 137–144; J. Laabs, "Time-Starved Workers Rebel," *Workforce*, October 2000, pp. 26–28; M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M. V. Roehling, and J. W. Boudreau, "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers," *Journal of Applied Psychology*, February 2000, pp. 65–74; and M. A. Verespej, "Stressed Out," *IW*, February 21, 2000, pp. 30–34.

[28] A report on Job Stress compiled by the American Institute of Stress, www.stress.org/job, 2002–2003.

[29] Information in this box from C. Lindsay, "Paradoxes of Organizational Diversity: Living Within the Paradoxes," in L. R. Jauch and J. L. Wall (eds.), *Proceedings of the 50th Academy of Management Conference*, San Francisco, 1990, pp. 374–378.

[30] V. P. Sudhashree, K. Rohith, K. Shrinivas, "Issues and Concerns of Health Among Call Center Employees," *Indian Journal of Occupational Environmental Medicine*, vol. 9 (3), 2005, pp. 129–132; E. Muehlchen, "An Ounce of Prevention Goes A Long Way," Wilson Banwell, www.wilsonbanwell.com, January 2004; UnionSafe, "Stressed Employees Worked to Death," unionsafe.labor.net.au/news, August 23, 2003; O. Siu, "Occupational Stressors and Well-Being Among Chinese Employees: The Role of Organizational Commitment," *Applied Psychology: An International Review*, October 2002, pp. 527–544; O. Siu, P. E. Spector, C. L. Cooper, L. Lu, and S. Yu, "Managerial Stress in Greater China: The Direct and Moderator Effects of Coping Strategies and Work Locus of Control," *Applied Psychology: An International Review*, October 2002, pp. 608–632; A. Oswald, "New Research Reveals Dramatic Rise in Stress Levels in Europe's Workplaces," University of Warwick, www.warwick.ac.uk/news/pr, 1999; and Y. Shimizu, S. Makino, and T. Takata, "Employee Stress Status During the Past Decade [1982–1992] Based on a Nationwide Survey Conducted by the Ministry of Labour in Japan," Japan Industrial Safety and Health Association, July 1997, pp. 441–450.

[31] Adapted from the UK National Work-Stress Network, www.workstress.net.

[32] R. S. Schuler, "Definition and Conceptualization of

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

Stress in Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1980, p. 191.

[33] B. L. de Mente, "Karoshi: Death from Overwork," Asia Pacific Management Forum, www.apmforum.com, May 2002.

[34] H. Benson, "Are You Working Too Hard?" *Harvard Business Review*, November 2005, pp. 53–58; B. Cryer, R. McCraty, and D. Childre, "Pull the Plug on Stress," *Harvard Business Review*, July 2003, pp. 102–107; C. Daniels, "The Last Taboo"; A. A. Brott, "New Approaches to Job Stress," *Nation's Business*, May 1994, pp. 81–82; P. Froiland, "What Cures Job Stress?" *Training*, December 1993, pp. 32–36; C. L. Cooper and S. Cartwright, "Healthy Mind, Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress," *Human Relations*, April 1994, pp. 455–471; C. A. Heaney et al., "Industrial Relations, Worksite Stress Reduction and Employee Well-Being: A Participatory Action Research Investigation," *Journal of Organizational Behavior*, September 1993, pp. 495–510; C. D. Fisher, "Boredom at Work: A Neglected Concept," *Human Relations*, March 1993, pp. 395–417; and S. E. Jackson, "Participation in Decision Making As a Strategy for Reducing Job-Related Strain," *Journal of Applied Psychology*, February 1983, pp. 3–19.

[35] D. Cole, "The Big Chill," *US News & World Report*, December 6, 2004, pp. EE2–EE5.

[36] See R. S. Schuler, "Time Management: A Stress Management Technique," *Personnel Journal*, December 1979, pp. 851–55; and M. E. Haynes, *Practical Time Management: How to Make the Most of Your Most Perishable Resource* (Tulsa: Penn Well Books, 1985).

[37] Well Workplace 2005 Award Executive Summaries, Wellmark BlueCross BlueShield and Zimmer Holdings, Inc., available on Wellness Councils of America Web site, www.welcoa.org.

[38] D. Cole, "The Big Chill."

[39] P. A. McLagan, "Change Leadership Today," *T&D*, November 2002, pp. 27–31.

[40] Ibid, p. 29.

[41] C. Haddad, "UPS: Can It Keep Delivering?" *BusinessWeek Online Extra*, www.businessweek.com, Spring 2003.

[42] Information in this box from P. Bennett, T. Demos, J. Elliott, E. Ellis, Al Fung, J. Guyon, C. Kano, J. Mero, N. D. Schwartz, and Z. Dan, "50 Most Powerful International Women," *Fortune*, November 14, 2005, pp. 157–163; "Importance of Leadership Survey," American Management Association, 2004; W. Pietersen, "The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice for Change Leadership," *Journal of Business Strategy*, September–October 2002, pp. 32–37; C. Hymowitz, "To Maintain Success, Managers Must Learn How to Direct Change," *Wall Street Journal*, August 13, 2002, p. B1; and J. E. Dutton, S. J. Ashford, R. M. O'Neill, and K. A. Lawrence, "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change," *Academy of Management Journal*, August 2001, pp. 716–736.

[43] W. Pietersen, "The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice for Change Leadership," p. 35.

[44] P. A. McLagan, "The Change-Capable Organization," *T&D*, January 2003, pp. 50–58.

[45] J. McGregor, "The World's Most Innovative Companies," *BusinessWeek*, April 24, 2006, p. 64.

[46] J. E. Perry-Smith and C. E. Shalley, "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective," *Academy of Management Review*, January 2003, pp. 89–106; and P. K. Jagersma, "Innovate or Die: It's Not Easy, But It Is Possible to Enhance Your Organization's Ability to Innovate," *Journal of Business Strategy*, January–February 2003, pp. 25–28.

[47] These definitions are based on T. M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, CO: Westview Press, 1996).

[48] R. W. Woodman, J. E. Sawyer, and R. W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, April 1993, pp. 293–321.

[49] T. M. Egan, "Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research," *Advances in Developing Human Resources*, May 2005, pp. 160–181; N. Madjar, G. R. Oldham, and M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance," *Academy of Management Journal*, August 2002, pp. 757–767; T. M. Amabile, C. N. Hadley, and S. J. Kramer, "Creativity Under the Gun," *Harvard Business Review*, August 2002, pp. 52–61; J. B. Sorensen and T. E. Stuart, "Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation," *Administrative Science Quarterly*, March 2000, pp. 81–112; G. R. Oldham and A. Cummings, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, June 1996, pp. 607–634; S. D. Saleh and C. K. Wang, "The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate," *IEEE Transactions on Engineering Management*, February 1993, pp. 14–22; and F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, September 1991, pp. 555–590.

[50] P. R. Monge, M. D. Cozzens, and N. S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovations," *Organization Science*, May 1992, pp. 250–274.

[51] T. M. Amabile, C. N. Hadley, and S. J. Kramer, "Creativity Under the Gun."

[52] N. Madjar, G. R. Oldham, and M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance."

[53] For more information on 3M's innovation efforts, check out its Web site, www.3m.com; J. McGregor, "The World's Most Innovative Companies"; M. Loeb, "Ten Commandments for Managing Creative People with an Environment That Fosters Innovative Thinking, You Can Stumble onto a Lot of Lucky Accidents. Just Ask the CEO of 3M," *Fortune Online Extra*, January 16,

www.TopSage.com

2005; and E. von Hippel, S. Thomke, and M. Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M," *Harvard Business Review*, September–October 1999, pp. 47–57.

[54] C. Salter, "Mattel Learns to 'Throw the Bunny,'" *Fast Company*, November 2002, p. 22.

[55] See, for instance, J. E. Perry-Smith, "Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity," *Academy of Management Journal*, February 2006, pp. 85–101; C. E. Shalley, J. Zhou, and G. R. Oldham, "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?" *Journal of Management*, vol. 30 (6), 2004, pp. 933–958; J. E. Perry-Smith and C. E. Shalley, "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective"; J. M. George and J. Zhou, "When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach," *Journal of Applied Psychology*, June 2001, pp. 513–524; G. Hamel, "Reinvent Your Company," *Fortune*, June 12, 2000, pp. 98–118; J. Zhou, "Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Behavior," *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, 1998, pp. 261–276; A. deGues, "The Living Company," *Harvard Business Review*, March–April 1997, pp. 51–59; T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron, "Assessing the Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal*, October 1996, pp. 1154–1184; S. G. Scott and R. A. Bruce, "Determinants of Innovative People: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, June 1994, pp. 580–607; G. Morgan, "Endangered Species: New Ideas," *Business Month*, April 1989, pp. 75–77; R. Moss Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization," in B. M. Staw and L. L. Cummings, (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 169–211; Amabile, *Creativity in Context;* and M. Tushman and D. Nadler, "Organizing for Innovation," *California Management Review*, Spring 1986, pp. 74–92.

[56] J. McGregor, "The World's Most Innovative Companies," p. 70.

[57] Ibid., p. 74.

[58] J. Ramos, "Producing Change That Lasts," *Across the Board*, March 1994, pp. 29–33; T. Stjernberg and A. Philips, "Organizational Innovations in a Long-Term Perspective: Legitimacy and Souls-of-Fire As Critical Factors of Change and Viability," *Human Relations*, October 1993, pp. 1193–2023; P. A. Carrow-Moffett, "Change Agent Skills: Creating Leadership for School Renewal," *NASSP Bulletin*, April 1993, pp. 57–62; and J. M. Howell and C. A. Higgins, "Champions of Change," *Business Quarterly*, Spring 1990, pp. 31–32.

[59] "Spirit Struggles to Survive the Martian Winter," NASA Web site, marsrovers.jpl.nasa.gov, April 4, 2006; The Associated Press, "Mars Rover Is Launched on Voyage to Look for Water," *USA Today*, www.usatoday.com, June 11, 2003; NASA's Web site, www.nasa.gov, June 11, 2003; and W. J. Broad, "A Tiny Rover, Built on the Cheap, Is Ready to Explore Distant Mars," *New York Times*, July 5, 1997, p. 9.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

2005; and E. von Hippel, S. Thomke, and M. Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M," Harvard Business Review, September–October 1999, pp. 47–57.

[54] C. Salter, "Mattel Learns to 'Throw the Bunny,'" Fast Company, November 2002, p. 22.

[55] See, for instance, J. E. Perry-Smith, "Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity," Academy of Management Journal, February 2006, pp. 85–101; C. E. Shalley, J. Zhou, and G. R. Oldham, "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?" Journal of Management, vol. 30 (6), 2004, pp. 933–958; J. E. Perry-Smith and C. E. Shalley, "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective"; J. M. George and J. Zhou, "When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach," Journal of Applied Psychology, June 2001, pp. 513–524; G. Hamel, "Reinvent Your Company," Fortune, June 12, 2000, pp. 98–118; J. Zhou, "Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Behavior," Journal of Applied Psychology, vol. 83, 1998, pp. 261–276; A. deGues, "The Living Company," Harvard Business Review, March–April 1997, pp. 51–59; T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron, "Assessing the Work Environment for Creativity," Academy of Management Journal, October 1996, pp. 1154–1184; S. G. Scott and R. A. Bruce, "Determinants of Innovative People: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," Academy of Management Journal, June 1994, pp. 580–607; G. Morgan, "Endangered Species: New Ideas," Business Month, April 1989, pp. 75–77; R. Moss Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 169–211; Amabile, Creativity in Context; and M. Tushman and D. Nadler, "Organizing for Innovation," California Management Review, Spring 1986, pp. 74–92.

[56] J. McGregor, "The World's Most Innovative Companies," p. 70.

[57] Ibid., p. 74.

[58] J. Ramos, "Producing Change That Lasts," Across the Board, March 1994, pp. 29–33; T. Stjernberg and A. Philips, "Organizational Innovations in a Long-Term Perspective: Legitimacy and Souls-of-Fire As Critical Factors of Change and Viability," Human Relations, October 1993, pp. 1193–2023; B. A. Carrow-Moffett, "Change Agent Skills: Creating Leadership for School Renewal," NASSP Bulletin, April 1993, pp. 57–62; and J. M. Howell and C. A. Higgins, "Champions of Change," Business Quarterly, Spring 1990, pp. 31–32.

[59] "Spirit Struggles to Survive the Martian Winter," NASA Web site, marsrovers.jpl.nasa.gov, April 4, 2006; The Associated Press, "Mars Rover Is Launched on Voyage to Look for Water," USA Today, www.usatoday.com, June 11, 2003; NASA's Web site, www.nasa.gov, June 11, 2003; and W. J. Broad, "A Tiny Rover, Built on the Cheap, Is Ready to Explore Distant Mars," New York Times, July 5, 1997, p. 9.

www.TopSage.com

第V篇

领导

■ 行为的基础
■ 理解群体与团队
■ 激励员工
■ 领导

大家网
TopSage.com
www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

V

领导

- 行为的基础
- 理解群体与团队
- 激励员工
- 领导

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第14章 行为的基础

- 为什么要了解个体行为
- 态度
- 人格
- 知觉
- 学习
- 当前组织行为学的问题
- 思考题

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

为什么要了解个体行为?

- 解释为什么组织有如一座冰山的概念对于理解组织行为是重要的
- 描述组织行为学关注的焦点和组织行为学的目的
- 定义管理者想要解释、预测和施加影响的六种重要的雇员行为

态度

- 描述态度的三种构成成分
- 详述与工作有关的三种态度
- 描述工作满意度对雇员行为的影响
- 解释个人如何调解态度和行为之间的矛盾

人格

- 比较迈尔斯-布瑞格斯类型指标和大五人格模型
- 描述已被证明的在解释组织中的个人行为方面最有力的五种人格特质
- 解释情绪和情绪智力如何影响行为

知觉

- 解释对知觉的了解如何帮助管理者更好地理解个体行为
- 描述归因理论的主要因素
- 详述基本归因错误和自我服务偏见是如何歪曲原因的
- 举出三个判断他人时的捷径

学习

- 解释操作性条件反射如何帮助管理者理解、预测行为并对其施加影响
- 描述管理工作人员的社会学习理论的含义
- 详述管理者如何塑造行为

当前组织行为学的问题

- 描述管理者在管理 Y 一代工人时面临的挑战
- 解释管理者能为处理工作场所中的不当行为做些什么

管理者困境

众多周知，纳吉布·萨维雷斯（Naguib Sawiris）是一个喜欢快速制定决策的冒险家。[1]他是 Orascom 电信控股公司的董事长兼 CEO。这是 1998 年他所组成的 Orascom 集团中的一家电信公司。从那时开始，通过利用中东、非洲和南亚的巨大的市场机会，Orascom 电信发展成为世界上规模最大、最具多样性的电信公司之一。2005 年，公司的用户增长了一倍多，达到了 2 500 多万，它的目标是在 2006 年再翻一番。

Orascom 电信进入的市场人口众多，但从历史上来看，电话的普及程度低，大概只有 2%～3%。这家位于开罗的移动电话供应商经常选择在阿尔及利亚、突尼斯、巴基斯坦、刚果、津巴布韦、孟加拉国等“艰难而又未开化的目标地区”开展业务，现在是在伊拉克。Orascom 电信给伊拉克的第一家移动电话服务提供商投资了 1.6 亿美元。这家提供商 Iraqna “在巴格达、安巴尔、迪亚拉等不稳定的中部省份开展业务。它的雇员被绑架，销售渠道受到袭击”。纳吉布说：“在伊拉克与在其他地方开展业务唯一的重大差别在于，你必须与绑架者进行谈判。我们知道和平总有一天会到来，伊拉克将会成为第二个沙特阿拉伯。在移动电信行业中，只要当地需要服务并能创造价值，我们就会对其进行投资。”

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

除此之外，Orascom电信每年用于安全的费用大概在3 000万美元左右。

纳吉布在公司网站上声明："我们对艰难的任务无所畏惧，我们既不会花钱也不会浪费资源去建设和发展每一个目标地区，也不会为当地的雇员寻求最舒适的工作环境。"潜在的员工也应当成为能快速制定决策的冒险家，他们将会在Orascom开展经营的不同环境中发挥最大的作用。

如果你处于纳吉布的位置，你觉得，他如何能确保公司会雇用具有这些态度和人格的员工？

你该怎么做？

纳吉布想吸引并保留具有良好态度和人格的员工是大多数管理者的共同愿望，他们想要员工努力工作，与同事和顾客相处融洽，具有良好的态度，表现出良好的工作行为。但是，正如你可能已经知道的那样，员工的表现不可能总是符合这些理想型的雇员的标准。人们的行为迥异，甚至同一个人每天的行为表现也不尽相同。例如，你注意到没有，有时你会对家人和好友的行为感到莫名其妙：他们为什么要这样做？正如本章开篇的案例中描述的那样，有效的管理者需要理解行为。这一章首先介绍影响员工行为的几个心理要素，然后逐一考察每个要素对于管理实践的意义。

为什么要了解个体行为

本章和接下来三章的内容主要取材于组织行为学领域的研究。请注意，虽然在这里所关注的主题是**行为**（behavior），也就是说，是人们的活动，但**组织行为学**（organizational behavior）中尤其关注的是人们在工作中的活动。

理解组织行为的困难之一在于它针对那些并非明显可见的问题。就像一座冰山，组织行为中只有很少一部分是清晰可见的，而相当大量的内容是隐藏起来的（见图表14—1）。我们在组织中所看到的是那些可见的部分，诸如战略、目标、政策与程序、结构、技术、正式权威、命令链。但是，在这些表面内容之下，还有大量的东西需要管理者去认识和了解，因为这些要素同样影响到员工如何工作。我们将向你表明，组织行为学的有关研究对管理者理解这些组织中重要但隐含的内容颇具启迪作用。例如，EGreetings（现在是AG Interactive的一部分）的创立者兼前任CEO托尼·莱维坦（Tony Levitan）经历痛苦的历程才发现了行为要素的力量。当他为建立与贺曼公司的合作关系而试图整顿公司网络上的贺卡网站时，员工拒绝服从。不久，他意识到，他不该在没有考虑员工的情况下单方面做出这样一个重大的决定，于是，他撤销了这一计划。[2]

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com



图表 14—1　组织有如一座冰山

□ 组织行为学关注的焦点

组织行为学主要关注两大领域。其一，组织行为学研究个体行为。这个领域的成果主要来自心理学家的贡献，包括态度、人格、认知、学习、激励等课题。其二，组织行为学关注群体行为，包括群体规范、角色、团队建设、领导和冲突等课题。有关群体行为的知识主要来自社会学家和社会心理学家的工作。需要注意的是，仅仅通过总结群体中每个个体的活动并不能真正理解作为员工群体的行为，因为群体中的个体行为与个体单独活动时的行为并不一样。想想你自己和你最亲密的一群朋友。和朋友在一起时，你有没有做过自己单独一个人不会做的事情？我们大多数人都有过这样的经历。由于在组织中，员工既是个体又是群体成员，我们就需要在两个水平上研究他们。本章中，我们将介绍理解个人行为的基础知识。下一章中，我们将介绍与理解群体行为有关的一些基本概念。

□ 组织行为学的目的

组织行为学的目的在于解释、预测和影响行为。为什么管理者需要做到这些方面呢？很明显，为了管理员工的行为。我们知道，管理者的成功取决于通过别人来做事，为了做到这一点，管理者必须能够解释员工为什么表现出这样的行为而不是那样的行为，能够预测员工会对管理者所采取的各种活动作出什么样的反应，并能够进一步影响员工实施具体的行为。

我们对哪些行为的解释、预测和影响尤其关心呢？我们已经识别了六种重要的行为：员工生产率、缺勤率、离职率、组织公民行为、工作满意度和工作场所不当行为。**员工生产率**（employee productivity）是对效率和效果绩效的测量。管理者想知道什么因素会影响员工的效率和效果。**缺勤率**（absenteeism）是指未能进行工作。如果员工不到工作岗位的话，工作是很难完成的。研究表明，不定期的缺勤使公司每年在每个员工身上花费了大概 660 美元。[3]

www.TopSage.com

尽管缺勤率不能完全被消除，但是过高的水平会对组织职能有直接的影响。**离职率**（turnover）是自愿和非自愿地长期退出一个组织。由此而引起的招聘、甄选和培训成本的增加，还有工作的不时间断，也会对组织造成不良的影响。和缺勤率一样，管理者不能消除离职率，但是他们可以使其降到最低的水平，特别是对于保持那些高绩效的、难以替代的员工而言。**组织公民行为**（organizational citizen behavior）是一种员工自由决定的行为，不包括在员工的正式工作要求当中，但它无疑会促进组织的有效性。[4]良好的组织公民行为的例子包括：在工作团队中帮助他人，自觉自愿增加自己的工作活动，避免与同事不必要的冲突，向工作团队和组织提出建设性的建议和意见。组织需要员工履行更多的工作职责，也有证据表明，具有这些员工的组织的绩效要优于没有此类员工的组织。[5]但是，组织公民行为也存在缺点，雇员可能会超负荷工作，有压力，遭遇工作一家庭的冲突。[6]**工作满意度**（job satisfaction）是员工对自己工作的总体态度。尽管工作满意度是一种态度而不是一种行为，但是有许多管理者很关心它的结果，因为满意的员工更可能参与工作并留在组织中。**工作场所不当行为**（workplace misbehavior）是会对组织及其员工产生负面影响的员工的故意行为。工作场所不当行为在组织中有四种表现形式：偏差、攻击行为、反社会行为和暴力。[7]这些行为涉及从播放喧闹的音乐只为激怒同事到言语上谩骂顾客以破坏工作的情况，所有这些都会造成组织的混乱。接下来，我们将介绍理解四个心理要素如何能帮助我们预测并解释这些行为，这四个心理要素是：雇员态度、人格、知觉和学习。

态度

态度（attitudes）是指对于物体、人物和事件的评价性陈述，这种评述可以是赞同的也可以是反对的，它们反映了个体对于某一对象的内心感受。当一个人说"我喜欢我的工作"，他就是在表明自己对工作的态度。

态度由三种成分构成：认知成分、情感成分和行为成分。[8]态度的**认知成分**（cognitive component）由一个人所持有的信念、观点、知识或信息构成。"歧视是错误的"这种信念就是态度的认知成分。态度的**情感成分**（affective component）是态度中的情绪或感受部分。还沿用上面的例子："我不喜欢帕特，因为他歧视少数民族。"这一陈述中反映了情感成分的存在。最后，情感成分可能会导致行为结果。态度的**行为成分**（behavioral component）是指个人以某种方式对某人或某事件作出行动的意向。接着上面的例子："鉴于我对帕特的感受，我可能决定避免和他往来。"把态度看成由认知、情感和行为三种成分组成，有助于我们认识到态度的复杂性。但是请记住，为了简化起见，态度这个概念通常指它的情感成分。

当然，管理者并不对员工持有的每种态度都感兴趣，他们只对与工作有关的态度感兴趣，这其中三种最重要的态度是工作满意度、工作参与和组织承诺。这些都是组织研究者感兴趣的议题。[9]

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

□工作满意度

从之前的定义中我们知道，工作满意度是员工对自己工作的总体态度。一个拥有较高水平工作满意度的人对工作持积极的态度，而对工作不满意的人则对工作持消极的态度。通常我们谈到员工的态度时指的就是工作满意度。我们来看看关于工作满意度的一些研究发现。

大多数员工对他们的工作满意吗？在过去的30年里，针对美国工人进行的研究总体上表明，大多数员工对他们的工作是满意的。但是，从20世纪90年代开始，对工作满意的工人的数量开始下滑。1995年Conference Board的一项研究发现，60%的美国人对他们的工作感到满意。2005年，这一比例下降为50%。[10]尽管随着收入的增加工作满意度也上升了，但是只有55%的收入超过50 000美元的人对他们的工作感到满意。[11]在收入少于15 000美元的人中，45%的工人说他们对工作感到满意。工作满意度随收入的增加而提高这一事实，是否意味着金钱可以买到快乐呢？未必如此。尽管更高的收入本身可能转化为更高的工作满意度，但对这一现象还有另一种解释：更高的收入反映了工作类型的不同。更高收入的工作通常需要更高的技能，在职者履行更多的工作职责，工作更具刺激性和挑战性，员工对工作有更多的控制。报告中“在较高收入的工人里有着较高的满意度”可能反映的是，这些人在工作中拥有更多挑战性和自由度，而不是收入本身的影响。

全球工作满意度 其他国家的雇员工作满意度的水平如何？尽管像美国工人一样，对欧洲工人的调查总体表明其工作满意度水平较低，但是这之间存在着地区差异。[12]例如，68%的斯堪的纳维亚工人和61%的法国工人对他们的工作感到满意。但是只有53%的瑞士和意大利工人，50%的德国工人对他们的工作感到满意。[13]此外，60%的加拿大工人和61%亚太地区的员工对他们的工作感到满意。[14]

工作满意度对雇员行为即生产率、缺勤率和离职率有什么影响？

满意度与生产率 根据霍桑的研究结果，管理者得出结论：如果他们的雇员对工作感到满意，这种满意会转化为努力的工作。因此，在20世纪大部分时间里，管理者相信，快乐的工人就是高生产率的工人。因为不能轻易地断定是工作满意度导致了高生产率还是生产率带来了满意度，所以一些管理学研究者认为这种看法大体上是错误的。[15]但是，我们能肯定地说，满意度和生产率之间有很强的关系。当我们在组织整体水平上收集满意度与生产率的数据时，会发现员工满意度较高的组织比员工满意度较低的组织更有效。[16]

满意度与缺勤率 虽然研究表明，满意的员工比不满意的员工的缺勤率更低，但是，两者之间的关系不是很明显。[17]尽管不满意的员工更可能旷工，这一点从理论上也是说得通的，但是，其他因素也影响着二者之间的关系。例如，组织对病假提供慷慨的福利待遇实际上就是在鼓励所有的员工（包括那些满意感很强的员工）去休病假。假设你有多种可供选择的利益，你会觉得工作很满意，但仍然愿意多休息几天以享受一个连续3天的周末，或者在温暖的夏季打高尔夫，因为这些休假是免费的，而且不会受到任何惩罚。

满意度与离职率 研究表明，满意度与离职率之间的相关性更高。满意的

www.TopSage.com

TopSage.com

雇员离职率水平较低，而不满意的雇员离职率水平较高。[18]不过，其他因素，如劳动力市场条件、对其他工作机会的期望和在组织中任职时间的长短，都影响着员工是否离开的决策。[19]还有研究表明，满意度—离职率关系的一个重要的调节变量是员工的绩效水平。[20]在预测高业绩者的流动情况时，满意度并不重要。为什么？组织一般都会尽其所能挽留高绩效的员工，他们会得到高薪、更多的表扬和认同以及更多的晋升机会等等。

工作满意度与客户满意感 员工的满意度与顾客结果之间有正向关系吗？那些站在第一线、经常与顾客打交道的员工回答说"是"。满意的员工会提高顾客的满意度和忠诚度。[21]为什么？在服务型组织中，能否留住顾客在很大程度上取决于一线员工对待他们顾客的态度。满意的员工更可能是友好的、乐观的，能对顾客的要求及时做出回应，而顾客也非常欣赏这些品质。而且，由于满意的员工离职取向更低，顾客更可能面对的是一张熟悉的面孔，并得到富有经验的服务。这些品质营造了顾客的满意度和忠诚度。相反，不满意的顾客会增加员工对工作的不满意。那些经常与顾客交往的员工报告说，粗鲁、自私、提出无理要求的顾客，也会对他们的工作满意度有负面的影响。[22]

一些公司明白了这之间的关系。服务取向的企业如联邦快递、西南航空、美国运通、欧迪办公（Office Depot）都努力让它们的顾客感到满意。为了达到这一结果，它们也关注员工满意度的建设，因为它们认识到，对于实现顾客快乐的目标来说，员工的满意度有着十分重要的贡献。这些公司力求雇用那些乐观而友好的员工，对员工进行培训使员工了解顾客服务的重要性，对顾客服务进行奖励，提供积极的员工工作氛围，通过态度调查定期追踪员工的满意度情况。

工作满意度与工作场所不当行为 当雇员对他们的工作感到不满意时，他们会采取某种方式作出反应。但是，要想精确地预测他们可能的反应是不容易的。有人可能辞职，有人可能利用工作时间玩电脑游戏，或者谩骂同事。如果想控制工作不满意的不良后果，管理者应当解决工作不满意这个问题，而不是试图控制雇员的不同反应。

虽然理解工作满意度及其对雇员行为的影响是重要的，但是还有另外两个需要我们考察的与工作有关的态度：工作参与和组织承诺。

□ 工作参与和组织承诺

工作参与（job involvement）程度高的员工对他们所做的工作有强烈的认同感，并且真的很在意自己的那份工作。[23]他们积极的态度促使他们积极地努力工作。我们知道工作参与对雇员行为有什么影响吗？研究发现，高的工作参与度与低缺勤率和低辞职率密切相关。[24]

组织承诺（organizational commitment）是员工对于特定组织及其目标的认同并且希望保持组织成员身份的程度。[25]所以，高水平的工作参与意味着一个人对于具体工作的认同，而高水平的组织承诺则意味着对于所在组织的认同。研究表明，组织承诺也会导致低水平的缺勤率和离职率，事实上，与工作满意度相比，它是预测离职率的更好的指标。[26]为什么？可能是因为对于特定

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

工作而言，组织承诺比满意度更能全面、长久地反映组织。[27]但是，我们应当谨慎对待这个研究的结论，因为研究的大部分都是在30多年前进行的，而且那时的雇员与雇主的关系明显发生了变化。因此，“有关员工—企业联系的测量，例如，组织承诺，对于新型的雇佣关系来说存在一定的疑问”。[28]作为与工作相关的态度来说，与过去相比，组织承诺的重要性降低了。

虽然雇员对组织的承诺可能不像过去那样是与工作有关的一种重要的态度，但是关于**组织支持感**（perceived organizational support）的研究表明，组织对雇员的承诺也是有益的。组织支持感是指雇员大体上相信组织重视他们的贡献，并关心他们的健康。研究表明，高水平的组织支持感会导致工作满意度的增加和离职率的降低。[29]

□ 态度与一致性

你是否注意过这种情况：人们为了避免和自己的行为发生矛盾，所以改变了自己的言辞？例如，你的一位朋友曾经反复强调在大学里加入女生联谊会是多么重要，然后，她几经努力申请加入却未被接纳。突然之间，她说她觉得女生联谊会很没意思，而且联谊会的生活全然不像人们所说的那样好。

总体上，研究表明人们寻求态度之间的一致性以及态度与行为之间的一致性。[30]这意味着个体在努力调和不同的态度并使态度和行为之间保持一致，以使自己表现得富有理性和言行一致。当出现不一致时，个体就会采取措施促使它们保持一致，使用的方法有：改变态度，或者改变行为，抑或为这种不一致找到合理化的理由。

例如，对于一名R&S服务公司的招聘人员，他要遍访各大学，确认合格的求职者，并向他们介绍在该公司工作的各种优势。但是，如果他自己认为R&S公司的工作条件不怎么样而且几乎没有晋升机会，他就可能体验到冲突。一段时间后，这位招聘人员的身上会出现一些变化。一种可能是，他发现自己对R&S公司的态度变得更积极了。在不断向别人介绍公司优势的过程中，不知不觉之中他也在说服自己。另一种可能是，这位招聘人员对于新员工在公司发展机会的消极态度变得越来越公开化，他最初的工作热情不断降低，甚至可能完全变成对公司的嘲讽。最后一种可能是，这位招聘人员可能承认R&S公司不是理想的工作场所，但作为职业招聘人员，他认识到自己的义务就是为公司展示积极的方面。他可能进一步为自己作出合理化辩解：没有任何公司是十全十美的，他的工作不是展示事物的两个方面，只是展示公司的美好一面。

□ 认知失调理论

我们能否从一致性原理中作出如下假设：如果我们知道了一个人对某事的态度，就能够预测出他的行为？遗憾的是，对这个问题的回答远比“是”或“否”复杂得多。认知失调理论解释了其中的原因。

认知失调理论用于解释态度和行为之间的关系。[31]在这里，**认知失调**（cognitive dissonance）指的是态度之间以及态度与行为之间存在的任何不协

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

调或不一致。该理论认为，任何形式的不一致都会令人感到不舒服，因此个体会努力减少这种不一致或不舒服。换句话说，个体寻求的是一种能把失调降到最低程度的稳定状态。

当然，没有人能够完全避免失调。人们知道偷税漏税是不对的，但每年还会有人“蒙混过关”，并且希望不被查出来；你要求孩子每天要刷牙，可你自己却并不这样做。两个例子中，都存在着态度与行为之间的不一致。人们如何解决这种认知失调呢？该理论指出：减少失调的愿望由下面三个因素决定：(1) 造成失调的因素的重要程度；(2) 个体相信自己对这些因素影响的程度；(3) 失调涉及的奖赏。

如果造成失调的因素相对来说不太重要，调整这种不平衡的压力就比较小，反之亦然。例如，某公司经理桑切斯夫人坚决认为任何公司都不应该对操作线工人缺乏公正和人道。但遗憾的是，由于她所在的位置使得她必须作出一些决策，而这些保护公司利益的决策与她对待员工的同情心发生了冲突。她知道如果启动一个高效的生产设备，公司会得到最大效益。她会怎么办呢？显然，桑切斯夫人此时经历着高度的认知失调。鉴于对桑切斯夫人来说这个问题的重要性，我们认为她不会忽视这种失调，但她可以通过几种途径来解决。首先，她可以改变自己的行为，即通过行使职权要求公正和人道地对待员工；其次，她可以认为这种失调行为并不那么严重从而降低失调感（我不能丢掉自己的饭碗，作为公司的决策者，我不得不优先考虑公司的利益）；第三条途径是改变态度（“这样做对员工并没有任何不妥的地方，不管怎么说，他们毕竟还有一份工作”）；最后一种途径，寻找另一个更重要的相关因素来压过不协调因素。“我们给社会带来的效益（为人们提供工作机会）远远超过了给社会带来的不利影响（偶尔不能照顾到员工的利益）。”

个体相信自己对这些因素影响的程度，也会影响到他们对待失调的反应。当他们感到失调是一种不可控的结果时——即他们别无选择的结果，则不太容易改变自己的态度，甚至会觉得没有改变的必要。例如，如果导致失调的行为来自上司的指示，则减少失调的压力比自愿行为要小得多。尽管此时失调依然存在，但人们很容易把它合理化并辩解道：我不得不服从上司的命令——也就是说，个体别无选择，无力左右。

最后，奖赏也会影响到人们减少失调的动机强度。如果与高度失调相伴随的是极高的奖赏，则失调产生的不舒适感就会降低，因为奖赏会促使个体努力相信认知是协调的。

这些因素表明，仅仅因为个体体验到失调状态并不意味着他们要努力减少不协调。如果导致失调的问题并不重要，如果个体感到这种失调是由外部强加的而且自身无法控制局面，如果奖赏十分诱人足以抵消失调感，那么个体不会有太强的压力来减少这种不协调。

认知失调理论对组织的意义何在？它可以帮助我们预测员工在态度和行为改变方面的倾向性。例如，如果由于工作需要，员工被要求说或做与他们的个人态度相冲突、相矛盾的事情，他们则倾向于努力改变自己的态度，以使他们的态度和言行相一致。而且，这种失调性越大（指经过重要程度、影响和奖赏等因素的调整以后），减少它的压力也就越大。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

□ 态度调查

很多组织通常定期对员工进行态度调查。[32]从图表 14—2 中可以看到态度调查的大体样式。一般来说，**态度调查**（attitude surveys）包括一系列的问题，用于了解员工对于自己的工作、工作小组、上级主管或组织的感觉。

定期使用态度调查能够为管理者提供有价值的反馈信息，从而了解员工对于他们工作环境的感受。管理者可能认为组织中的规章制度和实践活动是客观和公正的，然而，员工群体或一部分员工却可能并不这么认为。定期使用态度调查能够提醒管理层注意潜在的问题，及早了解员工的意图，以便采取措施防患于未然。[33]例如，美国最大的国有能源公司田纳西河流域管理局（Tennessee Valley）的管理者用“文化健康指数”来测量雇员态度。他们发现在态度调查中得分高的业务单元其绩效也高。对于绩效低的业务单元来说，态度调查中显示了潜在问题的征兆。[34]

请根据下面列出的分数等级评估每一项陈述：

5 非常同意
4 同意
3 不确定
2 不同意
1 非常不同意

陈述	评分
1. 这家公司是个非常不错的工作场所。	___
2. 在这里只要我努力就能成功。	___
3. 与其他公司相比，这里的薪酬水平很有竞争力。	___
4. 在这里员工的晋升决策很公平。	___
5. 我知道公司提供了各种各样的福利政策。	___
6. 这份工作能够使我人尽其才。	___
7. 我的工作很有挑战性但并非无法承受。	___
8. 上司对我十分信任。	___
9. 我可以很坦率地告诉上司自己的想法。	___
10. 我知道上司对我的期望是什么。	___

图表 14—2 态度调查样例

资料来源：Based on T. Lammers, “The Essential Employee Survey,” *Inc.*, December 1992, pp. 159-161.

□ 对管理者的意义

管理者应当关心员工态度的问题，因为它们会对行为有所影响。具有奉献

www.TopSage.com

精神和对工作满意的员工的离职率和缺勤率也很低。管理者当然都希望员工的辞职率和缺勤率最少，尤其是那些高生产率的员工，因此，他们必须在激发员工积极的工作态度方面有所作为。

有关满意度一生产率之间关系的发现对管理者来说具有重大意义。它意味着那种在“有了快乐就有了高生产率”假设基础上提出的快乐员工目标会使人误入歧途。管理者在这种战略思想指导下可能最终会造就一支非常快乐但效率低下的员工群体。相反，管理者应当把注意力放在那些有助于形成高水平的员工工作满意度的因素上，包括：精神上具有挑战性的工作、公正的奖赏和支持性的工作条件。[35]这些因素可能使员工的工作更富有成效。

最后，管理者应当认识到，员工都会试图减少不协调。当要求员工去做显然存在认知失调的事情或与他们已有的态度相悖的事情时，管理者应该记住，如果让员工认识到这种失调受外部强加因而自己无法左右，则员工降低失调的压力就会最小化。如果他们得到的奖赏足够大以压过失调，此时降低失调的压力也会减弱。因此，当管理者在解释需要完成某种工作活动时，如果觉得它会使员工产生一定的失调感，则可以指出一些外在力量的压力，如竞争对手或客户的原因以及其他因素，或者提供员工渴望获得的奖赏，以削弱他们减少失调的意向。

人格

“让我们面对现实吧，约会是一种拖累。有时候我们认为电脑会使这一切更顺利，但是我们中的大多数人吃到苦头才知道，我们所要寻找的能共享黑色电影和晦涩难懂的车库摇滚乐的某个人与自己并不是完美的一对。”[36]不过，现在，约会网站 Match. com 的分支机构 Chemistry. com 正试图采取措施优化整个约会过程。他们会怎么做？他们打算使用科学的方法，通过进一步的人格测验和简介，将相处融洽的人聚集在一起，而不是依靠那些大都是不切实际的网上个人简介。

我们都具有某种人格：一些人安静而被动，另一些人热烈且进取，当我们使用安静、被动、热烈、进取、雄心、外向、忠诚、紧张、好交际这些词汇来描述一个人时，我们实际上是按照人格特质对人进行分类的。我们正在描述的就是他们的人格。一个人的**人格**（personality）是指影响其对他人的反应方式和交往方式的独特的情感、思维和行为模式的总和。人格常常通过个体表现出来的、可以测量的人格特质进行描述。我们对人格感兴趣，因为就像态度一样，它在很大程度上会影响人们的行为方式以及采取这种方式的原因。

人格特质有上百种。这些年来，研究者试图把注意力专门集中于能用来描述人格的特质上。其中有两种方法已经得到了广泛的认可，它们是迈尔斯-布瑞格斯类型指标和大五人格模型。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

□ 迈尔斯-布瑞格斯类型指标

人格特质分类的方法有很多种，其中一个得到最广泛使用的人格测验方法就是被称为MBTI的迈尔斯-布瑞格斯类型指标。这一人格测验包括100多道题，询问人们在不同情境中通常的做法或感觉是什么。[37]对这些问题的回答会使你落在四个维度中的某一点上。

1. 社交倾向：外向型或内向型（E或I）。外向型指个体对人友好，能够影响别人，常常富有进取心，希望改变这个世界。外向者需要这样的工作环境：富于变化和活动取向，能够和其他人在一起，并能给他们带来相当丰富的体验和经历。内向型被描述为：羞怯而且退缩，关注于对世界的认识和了解。内向者更喜欢这样的工作环境：安静而专一，能让他们独居一处，使他们有机会对有限的体验进行深度探索和挖掘。

2. 资料收集：领悟型或直觉型（S或N）。领悟型人不喜欢新问题，除非有规范化的办法来解决这些问题；他们喜欢已经建构好了的常规做法，他们需要高度的封闭性，对细节问题表现出耐心，擅长精耕细作。直觉型人则喜欢解决新问题，不喜欢重复同样的工作，喜欢跳跃性地得出结论，对常规细节缺乏耐心，不喜欢在细枝末节上花费时间。

3. 决策偏好：情感型或思维型（F或T）。情感型人体察他人与他人的情感世界，喜欢和谐，不时需要获得表扬与认可，不喜欢告诉别人不愉快的事情，富有同情心，常能与绝大多数人相处很好。思维型人则对他人的情感世界不感兴趣或难以动情，他们喜欢逻辑分析，安排事情井井有条。在必要时他们可以斥责甚至开除员工，可能让人觉得冰冷，通常只与其他思维型人相处得好。

4. 决策风格：感知型或判断型（P或J）。感知型人充满了好奇心、主动性、灵活性、变通性和包容性。他们凡事把开始视为至关重要，所以倾向于延迟决策，希望等了解了所有信息之后再开始工作。而判断型人则坚决果断、目标明确和严格要求，是良好的计划者。他们关注于完成一项任务，能够迅速作出决策，只想得到那些对工作开展十分必要的信息。

在这些倾向的基础上，得到了16种人格类型的描述。图表14—3总结了其中一部分内容。

仅在美国本土，每年就有200万人接受MBTI测试。使用MBTI的组织包括苹果电脑、AT&T、花旗集团、通用电气、3M等公司，另外，还有一些医院和教育机构，甚至美国海陆空三军也在使用这种测试。然而，具有讽刺意味的是，目前尚缺乏有力证据证明MBTI是一项有效的人格测量工具。但是，这似乎并未妨碍MBTI在组织中的广泛运用。

MBTI对管理者有何帮助？支持者相信了解这些人格类型十分重要，因为它们影响到个体的社会交往和处理问题的方式方法。例如，如果你的上司属于直觉型而你是领悟型，则你们收集信息的方式十分不同。直觉型人更喜欢来自本能的反应，而感觉型人更喜欢用事实说话。为了与上司和睦相处，你可能不

www.TopSage.com

TopSage.com

仅需要汇报某一情况的事实，而且要谈到你的感觉如何。MBTI 还可以帮助管理者选择与某种具体工作类型最匹配的员工。

类型	描述
INFJ（内向，直觉，情感，判断）	沉着坚定，有责任心，关注他人。这种人的优势在于持之以恒，思维独特，对任何必要和想要的东西都有一种做事的冲动。常常因为自己毫不妥协的做事原则而受到尊重。
ESTP（外向，领悟，思维，感知）	心直口快但有时粗心大意。这种人能直面现实，很少焦虑紧张或担惊受怕。他们随遇而安，对任何事都能泰然处之。擅长那些需要进行分解组合的事情。
ISFP（内向，领悟，情感，感知）	敏感而温和，谦逊且羞怯，待人十分友好。这种人非常不喜欢意见分歧，并且力图回避它们。他们是忠实的追随者，而且常常让事情干起来很放松。
ENTJ（外向，直觉，思维，判断）	热情而友好，直率而果断，通常擅长任何需要推理和智能的任务，但有时可能对自己的能力水平估计过高。

图表 14—3 MBTI 人格类型的范例

资料来源：Based on I. Briggs-Myers, *Introduction to Type* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1980), pp. 7-8.

□ 大五人格模型

尽管 MBTI 十分流行，但它受到的主要批评在于缺乏支持其效度的实验证据。**大五人格模型**（big five model）则不存在这种缺点。近年来的研究表明，这五项人格维度构成了所有人格因素的基础，并囊括了人格当中大多数的重要变量。[38]这五个因素是：

1. 外倾性。个体喜爱交际、善于言谈、武断自信。
2. 随和性。个体性情随和、与人合作、值得信任。
3. 责任意识。个体富有责任感、可靠、始终如一、成就取向。
4. 情绪稳定性。个体平和、热情、安全（积极的），或紧张、焦虑、失望、不安全（消极的）。
5. 经验的开放性。个体富于幻想、具有艺术方面的敏感性及聪慧性。

大五人格模型不仅提供了一个人格框架，研究表明这些人格维度与工作绩效之间还存在着重要关系。例如，一项研究调查了以下五类职业：专业技术人员（包括工程师、建筑师、律师）、警察、管理者、推销员、半熟练和熟练工人。[39]通过三种指标来界定他们的工作绩效：员工的绩效评估分数、培训效果以及人事资料（如薪酬水平）。研究结果表明，在所有五个职业群中，责任意识这一维度可以预测其工作绩效。其他人格维度的预测力由于情境和职业群两项因素的不同而不同。比如，外向型可以预测管理和销售岗位的工作绩效，因为这种职业需要较多的社会交往活动。人们发现经验的开放性在预测培训效果方面十分重要。但出乎意料的是，情绪的稳定性与工作绩效之间并无正相关。尽管我们都以为一个情绪平和而稳定的人会比内心焦虑的人工作更好，但研究

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

结果并不如此。当然，造成这一结果的原因也可能是这样的：情绪稳定的员工常常能够保住自己的工作，而情绪不稳定的员工则没有。由于实验的所有参与者都是受雇人员，在这一维度的变化幅度很小，因而在统计上达不到显著性水平。

□ 其他有关人格特质的见解

除了大五人格模型，人格研究者还识别了另外五个被证实是解释组织中个人行为最有力的人格特质。它们是：控制点、马基雅维里主义、自尊、自我监控和冒险性。

1. **控制点**。一些人相信自己能主宰命运，另一些人则认为自己受命运的操纵，相信生活中所发生的一切是运气和机遇的作用。前者的**控制点**（locus of control）为内控型，这些人相信他们掌握着自己的命运；后者的控制点为外控型，这些人相信他们的生活受到外部力量的控制。[40]研究表明，外控分高的员工相对内控分高的员工来说，对自己的工作更不满意，对工作环境更为疏远，对工作的参与程度更低。[41]管理者可能还会看到，外控型人会因自己不良的工作绩效而责备上司怀有偏见，责备周围同事或其他自己无法控制的因素；而内控型人则会从自己的活动方面解释同样的情况。

2. **马基雅维里主义**。第二个特点称之为**马基雅维里主义**（Machiavellianism，Mach），它以尼科洛·马基雅维里（Niccolo Machiavelli）的名字命名，此人曾于16世纪著有如何获得和操弄权术的专著。高马基雅维里主义者讲求现实，对人保持着情感的距离，相信结果能替手段辩护。[42]"只要它行得通，就采用它。"或"只要能取得成功，我会做任何事情。"这种做法与高马基雅维里主义的观点相一致。高马基雅维里主义者会是好员工吗？这取决于工作的类型，以及在绩效评估时是否考虑道德因素。对于需要谈判技能的工作（如采购部经理）和工作的成功能带来实质效益的工作（如以佣金为报酬的推销员），高马基雅维里主义者会十分出色；而对于那些结果不能为手段辩护或者工作绩效缺乏绝对标准的工作，很难预期高马基雅维里主义者会取得良好的绩效。

3. **自尊**。人们在喜爱或不喜爱自己的程度上存在差异。这一特质称为**自尊**（self-esteem）。[43]有关自尊的研究为组织行为学领域提供了一些很有趣的证据。比如，自尊与成功预期正相关，高自尊者相信自己拥有工作成功所必需的大多数能力，他们往往更倾向于选择高冒险性的工作和非传统性的工作。

在自尊方面最重要的发现是，低自尊者比高自尊者对外界影响更为敏感，他们需要从别人那里得到积极的评估。因此，他们比高自尊者更可能寻求他人的承认，更倾向于遵循德高望重者的信念和行为从事。从管理角度来看，低自尊者更注重取悦他人，因此，他们很少站在不受欢迎的立场上。毋庸置疑，自尊与工作满意度之间也存在着相关性。大量研究证实，高自尊者比低自尊者对他们的工作更为满意。

4. **自我监控**。**自我监控**（self-monitoring）指的是个体根据外部情境因素调整自己行为的能力[44]，这一人格特质也越来越受到人们的重视。高自我监控者在根据外部环境调整自己行为方面表现出相当的适应力，他们对外界线索

www.TopSage.com

十分敏感，能根据不同情境采取不同行为，并能够使公开的角色与私人的自我之间存在极大差异。而低自我监控者则很难调节自己的行为，他们倾向于在各种情境下都表现出自己真实的性情和态度，因而在他们是谁以及他们做什么之间存在着高度的行为一致性。

研究表明，高自我监控者比低自我监控者更倾向于关注他人的活动，行为也更为灵活多变。[45]另外，高自我监控的管理者在职业发展中会更为灵活应变，得到更多的晋升机会（不论在组织内还是跨组织团队中），更可能在组织中占据核心位置。[46]我们还可以假定，高自我监控者在管理岗位上可能更为成功，因为它要求个体扮演多重甚至相互冲突的角色。高自我监控者能够面对不同的观众呈现不同的“面孔”。研究表明，当高自我监控者试图控制他人对自己的印象时，他们倾向于进行**印象管理**（impression management）。[47]

5. **冒险性**。人们对于冒险的意愿各不相同。研究表明，这种趋近或回避风险的倾向性，对管理者做决策所用的时间以及做决策之前需要的信息量都有影响。例如，一项研究让一组管理者进行模拟人事练习，要求他们作出聘用决策。[48]高冒险性的管理者比低冒险性的管理者决策更为迅速，作选择时使用的信息量也更少。有趣的是，两组的决策准确性是相当的。为了最大化组织的有效性，管理者应该努力把员工的冒险取向与具体的工作要求相匹配。（回顾开篇的案例。）例如，对于一名股票经纪人来说，高冒险倾向性可能会带来更高的业绩，因为这类工作要求决策迅速；相反，对于一名从事审计工作的财会人员来说，高冒险倾向性则可能是一项主要的障碍。

□ 不同文化下的人格类型

人格构架（如大五人格模型）会因文化的不同而发生变化吗？诸如控制点这些维度与所有的文化都有关联吗？下面我们尝试回答这些问题。

几乎所有的跨文化研究中，都体现出大五人格模型中的五个人格因素[49]，其中包括各种不同的文化——中国、以色列、德国、日本、西班牙、尼日利亚、挪威、巴基斯坦和美国。当我们着眼于各个维度时，便可以发现其中的一些差异。但是，这之中却存在着惊人的一致性，尤其是在发达国家的个体之间。我们举一个例子来说明这个问题：一项对欧共体成员国的综合考察发现，责任感能有效地预测工作的绩效，而不论人们处于什么样的工作岗位和职业群体中。[50]这与美国的研究发现相当一致。

我们知道一个国家里显然不可能只有一种共同的人格类型。你可以在任何一种文化当中找到高冒险倾向者和低冒险倾向者。不过，一个国家的文化可以影响人们主流的人格特点。通过前面讨论过的控制点这一人格特质，我们来看看这种民族文化的影响。

在人们对环境控制程度的信念方面，民族文化存在差异。例如，北美人相信他们可以把握自己的环境，而其他国家（如中东地区的一些国家）则相信生活主要是命中注定的事情。请注意，这种差别与控制点中内控和外控的概念十分相似。在独特的文化特点基础上，我们可以预期，相比沙特阿拉伯和伊朗的员工来说，美国和加拿大的员工中内控者占有更大比例。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

从本节内容中我们可以看到，人格特质影响到员工的行为。作为全球的管理者，从民族文化的视角来理解个体特质的差异，有着更加重要的意义。[51]

聚焦领导

了解自己

了解别人的人是聪明的，了解自己的人是开明的。

——中国哲学家，老子（公元前640年—公元前531年）

研究表明，情绪智力，而不是智力、专长等其他任何要素，是预测谁会担任领导者的最佳指标。[52]智力和技能是"基本的能力"，也就是说，它们是必需的，但是并不能充分地满足对领导的要求。拥有情绪智力能让一个人成为优秀的执行者。例如，eBay的CEO梅格·惠特曼是一个具有高水平情绪智力的领导者。她被描述为是一个自信的、可靠的、文化上敏感的高成就者，擅长建立团队和领导变革。没有情绪智力，一个人可以拥有杰出的培训、用于分析的头脑、远见的卓识并可以无止境地提供有创造性的想法，但是他不能成为一个伟大的领导者。自我意识是情绪智力中一个特别重要的维度。具有自我意识的领导者可以成为最好的执行者，因为他们能改变自己的行为，以适应组织环境的变化。

□ 情绪和情绪智力

显然，对于销售人员来说，"向急切的准新娘推销结婚礼服"具有很大的压力。美国婚庆第一品牌 David's Bridal 拥有260多家连锁店，它们依据对喜悦之情的研究来帮助员工保持"兴高采烈"。现在，当"面对犹豫不决的新娘"时，被授之以情感处理技术的销售人员知道如何把精力放在"给他们带来欢乐的事情"上。[53]

在讨论人格时，我们不能忽略行为的另一个重要方面——情绪，特别是当如何在感情上作出回应和如何处理我们的情绪成为人格的职能时。**情绪**(emotion)是一种强烈的情感，它直接指向人或物。人或物是具体的客体，也就是说，情绪是针对客体的反应。[54]例如，当你的一位同事对你与客户的谈话方式提出批评时，你可能会对他感到愤怒。也就是说，你针对一个具体客体（你的同事）表明你的情绪（愤怒）。既然员工每天工作都会带有情绪的成分，那么，管理者应当理解情绪在员工行为中的作用。[55]

情绪有多少种？你可能举出几十种。但是，研究已经发现了六种基本情绪：愤怒、害怕、悲伤、快乐、厌恶和惊奇。[56]六种基本情绪会在工作场所中表现出来吗？绝对如此。当我得到一个不良的绩效评估时，会感到愤怒；如果因为公司经营不善而成为裁员的对象，我会感到害怕；当同事离开我们到另一个城市工作时，会感到悲伤；当我当选为"本月员工之星"时，会感到快乐；上司对待女性团体成员的方式，让我感到厌恶；我惊奇地发现，管理层打算对公司的退休方案进行全面重组。

www.TopSage.com

TopSage.com

面对激发情绪的同样的刺激，个体会做出不同的反应。在有些情况下，这是由于个体的人格特点，因为人们在情绪表达的内在能力上存在差异。例如，毫无疑问，你知道有些人几乎从不明显表露出自己的情感。他们很少愤怒，更不用说暴跳如雷了。相反，你也可能知道另一些人情绪十分激烈。当他们快乐时，他们欣喜若狂；当他们悲伤时，他们痛不欲生。这两种人可能会在完全相同的情境中出现——一个人表现为兴奋和雀跃，另一个人则维持着平静和沉稳。

但是，在另一些时候，人们如何做出反应是工作需要的结果。不同的工作对情绪类型和所表现的情绪强度有着不同的要求。例如，空中交通管制员和法官的工作要求从事这些职业的人平静而沉着，即使是在压力情境下。相反，体育新闻的播音员和律师则依赖于能保持自己在必要时刻调动情绪强度的能力。

在情绪智力领域进行的研究对人格问题提供了一些新的见解。**情绪智力**(emotional intelligence，EI）是指察觉和管理情绪线索和信息的能力。[57]它包括五个维度：

自我意识：体会自我情感的能力；
自我管理：管理自己情绪和冲动的能力；
自我激励：面对挫折和失败依然坚持不懈的能力；
感同身受：体会他人情感的能力；
社会技能：处理他人情绪的能力。

研究表明，情绪智力与所有水平的工作绩效之间都存在正相关。一项研究考察了 Lucent Technologies 中被同伴评为“工作之星”的工程师，研究者得出结论：这些明星在与别人相处方面做得更好。也就是说，高成就者的典型特点是情绪智力，而不是智商。另一项对空军招募人员进行的研究也有类似发现：业绩最优的招募人员表现出高水平的情绪智力。尽管有这些发现，但是情绪智力依然是组织行为学中有争议的议题。这个概念的支持者说，情绪智力能直接感染他人，并能预测重要的行为。[58]评论家说，情绪智力是模糊的、不可测量的，其有效性值得怀疑。[59]从这些结果中能够得出什么结论？我们可以确定的是，应当保持情绪智力。情绪智力显然与那些非常需要社会交往活动才会成功的工作尤为相关。

□ 对管理者的意义

理解个体差异的主要价值恐怕在于人员选择。如果管理者能够考虑把人格类型与工作进行匹配，则可能拥有具备更高业绩水平和更令人满意的员工。被引用最多的人格—工作匹配理论由心理学家约翰·霍兰德（John Holland）提出。[60]他指出，员工对工作满意与否，以及他的离职可能性，取决于个体的人格特点与职业环境的匹配程度。霍兰德划分了六种基本的人格类型。图表 14—4 对这六种类型进行了描述，列举了它们的人格特点以及相应的职业范例。

霍兰德的理论指出，当人格与职业匹配时，则会出现最高的满意度和最

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

低的离职率。社会型的个体应该从事与人有关的工作，依此类推。一个现实型的个体从事现实型的工作比从事研究型的工作更令他感到满意。这一模型的核心观点是：（1）个体之间在人格方面存在着本质的差异；（2）工作具有不同的类型；（3）当工作环境与人格类型协调匹配时，个体会产生更高的工作满意度和更少的离职可能性。此外，人格概念在服务业中特别重要，因为员工的情绪状态会影响顾客服务的成果，进而影响顾客是否感到足够满意而成为回头客。[61]

类型	人格特点	职业范例
现实型——偏好需要技能、力量与协调性的身体活动	害羞、真诚、持久、稳定、顺从、实际	机械师、钻井操作工、装配线工人、农场主
研究型——偏好需要思考、组织和理解的活动	分析、创造、好奇、独立	生物学家、经济学家、数学家、新闻记者
社会型——偏好能够帮助他人和开发他人潜能的活动	社交、友好、合作、理解	社会工作者、教师、咨询顾问、临床心理学家
传统型——偏好规范、有序、清楚明确的活动	顺从、高效、实际、缺乏想象力、缺乏灵活性	会计、业务经理、银行出纳员、档案管理员
企业型——偏好有机会影响他人和获得权力的言语活动	自信、雄心勃勃、精力充沛、支配他人	律师、房地产经纪人、公关专家、小企业经理
艺术型——偏好那些需要创造性表现的模糊朦胧且无规则可循的活动	富于想象力、无序、理想主义、情绪化、不实际	画家、音乐家、作家、室内装潢设计师

图表 14—4　霍兰德的人格类型与职业范例

资料来源：Based on J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997).

对管理者来说理解人格还有其他好处。例如，如果管理者意识到人们在问题解决、作出决策和工作交流方面是不一样的，他就会更容易理解为什么某个员工对于迅速决策感到不舒服，或为什么另一名员工在处理一个问题之前坚持要尽可能多地收集信息。又如，管理者可以预期，外控型个体会比内控型个体对他们的工作更不满意，而且他们可能更不情愿对自己的行为承担责任。同样，管理者应当认识到，人格特质，特别是责任心这种人格特质，对激发员工的干劲有很好的作用。[62]

最后，要想成为一名成功的管理者，要想成功地实现目标，意味着你要与组织内外的其他人良好合作。而为了有效合作，你需要彼此之间的理解。这种理解至少一部分来自对不同人不同工作方式的认可——也就是说，对于不同人格特质的接纳。

www.TopSage.com

TopSage.com

知觉

Nadia Aman，Mirza Baig，M. Yusuf Mohamed 和 Ammar Barhouty 有三个共同点，他们都年轻，都是穆斯林，都为美国联邦政府工作。"9·11" 恐怖袭击之后，他们的生活发生了改变，绝大部分原因是由于同事和公众对穆斯林的成见。[63] 成见决定我们如何对他人做出判断，它也是知觉影响员工行为的一种方式。

知觉（perception）是个体为了对自己所在的环境赋予意义而组织和解释自己的感觉印象的过程。有关知觉的研究一致表明，即使人们看到同样的客体，也会产生不同的认知。例如，面对助手常常需要好几天才能作出重大决策这一事实，一名管理者可能把它解释为行动缓慢、缺乏规划、做事瞻前顾后、犹犹豫豫；另一名管理者则可能会把同样的行为解释为考虑周全、细致谨慎。于是，前者对他的助手评价消极，而后者则会对同一个人评价积极。其原因在于，没有人看到真正的事实，我们只是对自己所看到的东西作出解释并称其为事实。显然，我们在自己的知觉基础上进行活动。

□ 影响知觉的因素

我们面对相同事件却知觉不同，如何解释这种现象？许多因素影响到知觉的形成，甚至有时是知觉的失真。这些因素存在于知觉者中、被知觉的客体或目标中，以及知觉发生的情境背景中。

知觉者 当我们看到一个目标并试图对自己所看到的东西进行解释时，个体的个人特点会在很大程度上影响到这种解释。这些个人特点包括态度、人格、动机、兴趣、过去的经验和预期。

目标 被观察的目标本身的特点也影响着我们的知觉。在群体当中，热烈的人总比安静的人更容易引起注意，非常漂亮的人或非常丑陋的人也会有同样的效果。另外，由于人们并不是孤立地看待目标，因此目标与背景的关系也影响着知觉，我们总是倾向于把空间上比较接近的物体和相互之间比较类似的物体组合在一起进行知觉。图表 14—5 显示了一个视知觉的例子，从中你可以体会出知觉的这种倾向性。请注意，每幅图当观察角度不同时，你所看到的内容会发生什么变化？

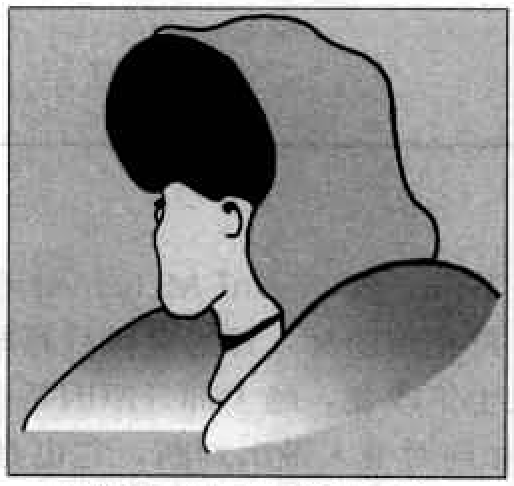
情境 我们观察的物体或事件所存在的背景也十分重要。物体或事件被看到的时间会影响我们的注意力，地点、光线、热度以及其他各种各样的环境因素也会产生类似影响。

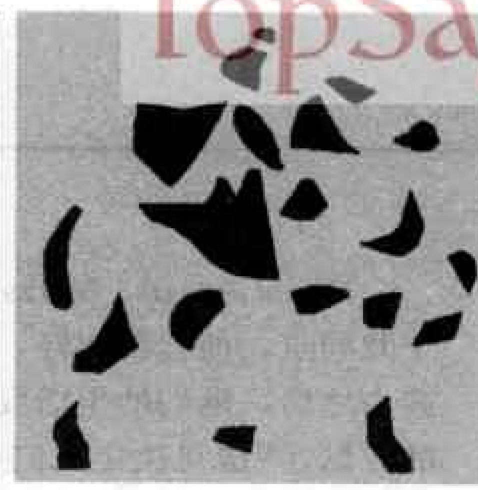
□ 归因理论

有关知觉的大量研究以无生命的客体为研究对象，然而，管理者更关注的是人。因此，我们这里对知觉的讨论主要集中于对人的知觉。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com


是位老妇人还是年轻少妇?


是一个骑士骑一匹马吗?

图表 14—5 知觉任务：你看到了什么？

对人的知觉不同于对无生命客体的知觉，我们总是对人们的活动作出推断，但对无生命客体却不是这样。无生命的物体没有信念、动机和意愿，而人类却有。当我们观察个体的行为时，总试图对其为什么以某种方式行动寻求解释。也就是说，我们对一个人的知觉和判断，在很大程度上受到我们对其内部状态的假设的影响。

归因理论（attribution theory）解释了这种现象：由于我们对某一特定行为作出的归因不同，因而影响到我们对个体的判断也十分不同。[64]这一理论的基本要点在于，当我们观察某一个体的行为时，总试图判断它是由内因造成的还是外因造成的。内因行为指人们认为在个体控制范围之内的行为。外因行为由外部原因引起；也就是说，个体迫于情境的压力而为之。这种判断取决于以下三个因素：区别性、一致性、一贯性。

区别性指个体是在众多场合下都表现出这种行为，还是仅在某种具体情境下表现这一行为？今天迟到的这名员工是否也常常被同事抱怨为“自由散漫之人”？我们想知道的是，这种行为是否不同寻常。如果是，则观察者可能会对行为作出外部归因；如果不是，则活动原因可能被归于内部。

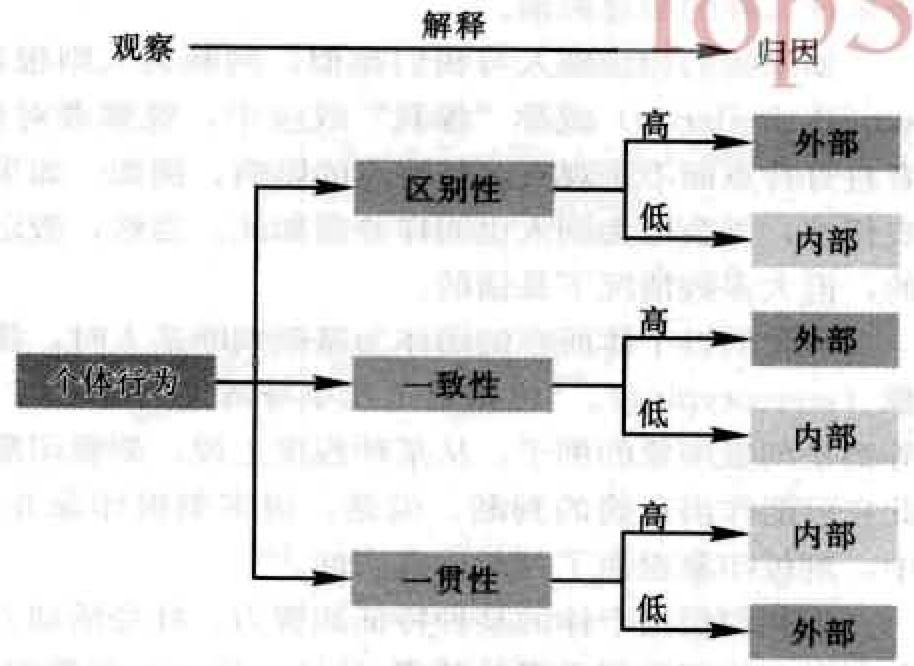
如果每个人面对类似情境时都作出相同的反应，则我们说该行为表现出一致性。例如，所有走相同路线上班的员工都迟到了，那么，这一迟到行为就符合上述标准。从归因的观点看，如果一致性高，我们会对迟到行为做外部归因；也就是说，一些外部因素——也许是道路施工或交通事故——导致了这一行为的出现。但是，如果走相同路线的其他员工都准点到达了，你就会断定迟到行为的原因来自个体内部。

最后，观察者需要了解一个人活动的一贯性，即某人的这种行为是否稳定而且持久？是否无论何时何地这个人都有同样行为？如果一名员工并非在所有情境下都迟到十分钟上班，则表明这次迟到是个特例（例如，她好几个月里从未迟到过）；对于另一名员工来说（例如，她每周都迟到两三次），则说明这次行为是其固定模式的组成部分。行为的一贯性越高，观察者越倾向于对其作内部归因。

图表 14—6 概括了归因理论中的主要因素。它告诉我们，如果一名员工（假设是刘先生）当前任务的完成情况与他的总体工作水平或其他类似任务的完成水平相同（低区别性），同时对这项任务来说，其他员工的水平总是和刘

www.TopSage.com

大学网 TopSage.com



图表 14—6　归因理论

先生的水平差异很大（或更好或更差）（低一致性），另外，刘先生当前的业绩水平与其他时间的水平都是同样的（高一贯性），那么，他的管理者或其他任何评估刘先生工作的人，很可能认为他自己对这一业绩负有主要责任（内部归因）。

归因理论中十分有趣的发现之一是，我们在进行归因时常常存在归因失真的错误或偏差。例如，在判断他人的行为时，尽管有充分的事实依据，但我们总是带有一定的倾向性，即低估外部因素的影响并高估内部或个人因素的影响[65]，这种倾向性称为**基本归因错误**（fundamental attribution error）。它可以解释下面这种情况：当销售代表的业绩不佳时，销售经理更倾向于归因为下属的懒惰而不是竞争对手拥有革新产品。我们归因中的另一种倾向性是把自己的成功归因于内部因素如能力或努力，而把自己的失败归结为外部因素如运气，这种倾向性称为**自我服务偏见**（self-serving bias）。自我服务偏见告诉我们，对员工绩效评估结果的反馈很可能会被员工所曲解，这取决于反馈是正向的还是负向的。

这些歪曲归因的错误偏见在不同的文化中都普遍存在吗？虽然证据错综复杂，但是大多数证据都表明这之中存在着文化的差异。[66]比如，对韩国管理者进行的研究发现，与自我服务偏见正好相反，他们倾向于主动承担群体失败的责任——“因为我不是一个称职的领导人”，而不是把失败归因于群体成员。[67]归因理论在很大程度上以美国人和西欧人的实验研究为基础，但对韩国人的研究则提醒我们，在对美国之外的国家运用归因理论进行预测时应该慎重，尤其是那些有着强烈集体主义传统的国家。

□ 判断他人时常走的捷径

感知并解释他人活动的工作量很大，为了使这项工作更易于管理，个体开发了很多技术手段。这些技术手段通常是很有价值的——它们使我们能够迅速进行正确知觉，并为预测提供有效的资料和数据。然而，它们也绝不是安全无疑的。它们也会使我们陷于麻烦当中。了解这些捷径有助于我们了解它们可能

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

带来什么样的明显失误。

如果我们相信别人与我们类似，判断别人则很容易。在假设相似性（assumed similarity）或称“像我”效应中，观察者对他人的认知更多受到观察者自身特点而不是观察客体特点的影响。例如，如果你希望工作富于挑战性和责任感，则会以为别人也同样希望如此。当然，假定他人与我们一样可能是对的，但大多数情况下是错的。

当我们以个体所在的团体为基础判断某人时，我们使用的捷径称为**刻板印象**（stereotyping）。“已婚员工比单身员工更稳定”，“工会成员总是无中生有”等都是刻板印象的例子。从某种程度上说，刻板印象基于一定的事实基础，因此它可能作出正确的判断。但是，很多刻板印象并不基于事实，在这些例子中，刻板印象歪曲了判断的真实性。[68]

当我们根据个体的某种特征如智力、社会活动力、外貌而形成对他的总体印象时，我们受到了**晕轮效应**（halo effect）的影响。学生在对老师进行评估时经常出现这种效应。学生可能分离出某个具体特征，如热情，而他们的整体评估因为受到单一特质的知觉影响而倾斜。例如，一名教师可能是安静、认真、知识丰富、水平很高的，但如果他的教学风格不够热情，则其他特点会受到影响而被评估为较低水平。

□ 对管理者的意义

管理者需要认识到，员工以自己的知觉而不是客观现实为基础作出反应。因此，不论管理者对员工的评估实际上多么客观和公正，也不论企业提供的薪金水平实际上已在同业中最高，都比不上员工在这些方面的知觉所产生的影响。如果员工觉得评估中存在偏见或薪金水平很低，则他们的行为恰如这些条件客观存在一样。员工们针对他们所看到的世界进行理解和解释，这导致了知觉失真存在潜在的可能性。

管理者应该明确这一点，要时刻注意员工对他们的工作和管理活动的知觉。请记住，一个优秀员工因为不正确的知觉而离职与其由于正当理由而离职对组织的损失是等同的。

学习

本章介绍的最后一个个体行为概念是学习。纳入这一内容的原因很显然，几乎所有的复杂行为都是习得而来的。如果我们想解释、预测和影响行为，就需要了解人们是如何学习的。

什么是学习？一般人通常会说“我们在学校里所从事的活动”，但心理学家对学习的定义显然宽泛得多。我们把**学习**（learning）定义为：在经验的作用下，行为中出现的比较持久的改变。实际上，我们每一个人都不断地从自己的经验当中进行学习。那么，人们如何学习？为了理解个人行为是如何发生的，为什么会发生，我们看看两个重要的学习理论：操作性条件反射和社会学

www.TopSage.com

TopSage.com

习理论。然后，我们讨论一下管理者如何通过学习来塑造员工的行为。

□ 操作性条件反射

操作性条件反射（operant conditioning）理论认为，行为是其结果的函数。人们通过学习行为而获得他们想要的东西并逃避他们不想要的东西。与反射行为或先天行为不同，操作性行为指的是那些主动的或习得的行为。这些行为结果是否被强化，影响到这一行为的重复倾向。也就是说，强化物强化了行为，并增加了该行为重复出现的可能性。

在该领域早期研究的基础上，B. F. 斯金纳（B. F. Skinner）的研究进一步丰富了有关操作性条件反射的知识。[69] 即使是那些最坚决的批评者，也不得不承认其操作性条件反射概念的作用。

斯金纳认为，行为并不发端于内部（即由反射或天生所决定），而是后天习得而来的。他指出，在具体行为之后提供令人满意的结果，会增加这种行为出现的频率。如果行为可以得到积极强化，则人们最有可能受到这种令人满足的行为的吸引。而且，如果正确回答之后紧跟着奖励，则效果最为明显。如果某一行为不被奖励或受到惩罚，则其重复的可能性很低。

我们随处可见操作性条件反射的例子。无论何种情境，只要其或明确或隐含地表明，强化（奖励）取决于你所采取的行为，那它一定是操作性条件反射的例子。比如，老师会指出，如果想得高分就必须正确回答测验问题；一名拿佣金的推销员发现，挣大钱有赖于他在所辖区域内创造的高销售额。当然，行为与强化之间的联系也可以教会个体采取并非组织所希望的做法。假设你的上司告诉你，如果能在接下来的三个星期的旺季里加班工作，下次绩效评估中你会得到补偿。但是等到绩效评估时你发现，对于加班工作你没有获得任何积极强化。下次上司再请你加班时，你会怎样做？你很可能会拒绝！这一行为可以用操作性条件反射来解释：如果对一种行为不进行积极强化，则该行为重复的可能性会下降。

管理你的职业生涯 学会与难打交道的人相处

每个人的周围都会有这样一些人，说得委婉一点是很难打交道的人。这些人也许是牢骚满腹之人，也许是好管闲事、自以为是之人，他们总是迫不及待地对你指手画脚；也许是有着各种令人反感的人格特点的人。如果你不知道如何对付他们，那么，作为管理者你的工作会举步维艰、充满压力。你该怎么办？如何学会与这些难打交道的人相处？[70]

与这些人打交道需要耐心、计划和准备。你要找到一种办法帮助你化解和减弱那些消极方面。例如，写下这个人行为的具体描述，看看他的哪些行为干扰了你。然后，试图理解这种行为。站在对方的角度看待这些问题，这样做可以帮助你更好地理解、预测和影响行为。不过，要想与这些人友好相处，单靠理解是不够的。你还需要掌握一些应对各种难打交道类型的具体策略。下面介绍一些你可能会经常遇到的类型以及相应的应对策略。

1. 敌对攻击型。对付这种类型的人，你需要使自己保持冷静；留给他们充分的时间让他们最后筋疲力尽；不必顾及什么礼节，在必要的时候你可以出面；想办法赢得他们的注意，让

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

他们平静下来，从你的角度来分析问题；避免针锋相对的直接冲突；要为重修于好做准备。

2. 牢骚满腹型。仔细倾听他们的抱怨，承认他们关心的问题很重要；如果他们翻来覆去地重复抱怨，则做好准备打断他们；不要表明你的不同意见，要让他们感到你理解并重视他们的意见；要陈述事实而不要表明自己的态度或歉意；使他们的注意力转移到如何解决问题上来。

3. 沉默不应型。对于这种类型，你需要询问一些开放性的问题；使用友好的静默凝视；不要在沉默的停顿间歇中加入对话；对周围的事情发表自己的意见；帮助他们感觉放松，打破紧张感。

4. 自以为是型。对付这种类型的关键是对事不对人；倾听并认可他们的意见；坚定地提出自己的疑问，但不要对质；不要成为反专家的形象；帮助他们通过积极的渠道释放精力与能量。

□ 社会学习

60%的纽约大腿舞舞团的女郎（Radio City Rockettes）在演出旺季来临前会乐得手舞足蹈，而此时老手就会教授新人"大腿舞风格"的舞蹈——手放在哪，怎么举起手，如何保持动作持久等等。[71]

正如这些女郎所知，个体不仅通过直接经验进行学习，还通过观察或聆听发生在他人身上的事情而学习。比如，我们通过观察他人（榜样），如父母、教师、同伴、影视演员、直接上司等等，而学会了很多东西。这种认为我们可以通过观察和直接经验进行学习的观点，称为**社会学习理论**（social learning theory）。

他人的影响是社会学习理论的核心观点。对个体的影响程度取决于以下四个过程：

1. 注意过程。只有当人们认识并注意到榜样的重要特点时，才会向榜样学习。我们倾向于最容易受那些漂亮的、反复出现的、重要的或与自己相似的榜样的影响。

2. 保持过程。榜样的影响取决于个体对榜样活动的记忆程度，尤其是当榜样没有出现在面前时。

3. 动力复制过程。个体通过观察榜样而看到一种新行为之后，必须要把"看的过程"转化成"做的过程"。这一转化表明个体能够切实地实施榜样活动。

4. 强化过程。如果提供积极的诱因或奖励，就会激发个体从事榜样行为。人们对受到强化的行为给予更多关注，学习的效果更好，更频繁地从事活动。

□ 行为塑造：一项管理工具

学习不但发生于工作之前还发生于工作过程当中，作为管理者应该注意如何教给员工以对组织最有利的方式行事。为此，管理者常常需要通过循序渐进的方式指导个体的学习，塑造个体的行为，这一过程称为**行为塑造**（shaping behavior）。

由于员工的实际行为与管理层希望的行为可能相差极大，如果管理层仅仅

www.TopSage.com

TopSage.com

等待个体表现出理想的反应才进行强化，则可能几乎找不到可以强化的机会。在这种情况下，行为塑造提供了一种获得理想行为的可行性办法。

通过循序渐进地对每一步进行强化，可以使个体越来越趋近理想的反应，从而达到行为塑造的目的。对于一名长期以来总是迟到半小时上班的员工，如果他这一次上班只迟到了 20 分钟，我们就应该强化这种进步。当然，个体的反应越接近理想行为，则得到的强化也越高。

行为塑造有四种方法：积极强化、消极强化、惩罚和忽视。当一种反应之后伴随着愉快事件时，例如管理者称赞员工工作干得好，称为积极强化。积极强化会增加理想行为重复的可能性。当中止或逃离不愉快事件的反应获得奖励时，称为消极强化。例如管理者说："如果你准点上班就不会被扣工资"，他使用的就是消极强化。由于要回避不愉快事件（员工的工资被扣），因而理想行为受到鼓励（准点上班）。惩罚指对令人不满的行为进行处罚以使其消亡。员工因为频繁迟到而被罚停薪两天就是惩罚的一个例子。最后，取消维持某种行为的所有强化物的办法，称为忽视。当行为不被强化时，慢慢地它就会消失。比如在开会时，如果管理者不希望下属不断提出无关的干扰问题，则可以通过以下办法消除这些活动：当这些员工举手发言时，无视他们的存在。很快，这种行为便会消失。

积极强化和消极强化都导致了学习。它们强化了理想的反应，增加了其重复的可能性。惩罚和忽视也导致了学习，但它们旨在削弱不良行为，并减少其发生的频率。

？关于道德的批判性思考

行为塑造是一种操纵控制吗？驯兽员运用奖赏使小狗、海豚、鲸鱼完成精彩的杂技表演。行为心理学家通过对小白鼠食物供给的控制而操纵它们进行成千上万的实验。这些训练者和研究者都是通过控制结果来塑造动物的行为。这种学习技术对训练动物园、马戏团、实验室中的动物可能是恰当的，但对于管理工作中人的行为是否也恰当？

假如一名员工表现出的行为被组织判定为"错误"，但这种行为是因为受到管理者奖励机制的激发（比如，员工在报告中夸大了自己的销售数字，因为奖金以销售额为基础）。这时员工对自己行为的负责程度是否应该少于没有奖励机制参与的情况？谈谈你的看法。

□ 对管理者的意义

员工会从工作中学到很多东西，管理者要面对这样一个问题：是让员工的学习随机发生，还是通过分配奖励和设置榜样的措施而管理员工的学习？如果工作绩效勉强过关（达到标准）的员工却获得了加薪和晋升的奖励，则他们没有理由改变自己的行为。相反，当高业绩水平的员工看到这些员工获得了奖励时，他们反而会改变行为。如果管理者希望行为 A 出现，却奖励的是行为 B，那么当他看到员工采取行为 B 活动时，则完全不应该感到诧异。同理，管理者应知道员工把他视为榜样，如果自己上班经常迟到、吃午饭用两个小时、将公司的办公用品挪为私用，则应预期员工会理解这些信息，并相应模仿他的行为。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

成为一名管理者

√开始关注周围人的行为。试着用你所学到的关于态度、人格、知觉、学习的有关知识解释他们的行为方式以及采取这种行为方式的原因。

√写下你自己的一些态度，试着辨认这些态度中的认知成分、情感成分和行为成分。

√进行不同的人格测试，了解自己独特的人格。

√许多商界人士认为，你对待服务人员的方式能在很大程度上说明你的特点和态度。如何根据"服务员准则"来评价你自己?

√注意什么时候你会用捷径来判断他人，这些捷径是如何帮助或妨碍你的行为的。

√关注你如何塑造周围人的行为。

当前组织行为学的问题

到目前为止，你可能已经清楚地知道了为什么管理者应当理解行为的概念，也就是理解雇员的行为方式及他们采取这种行为方式的原因。但是，我们想通过考察对管理者今天的工作有主要影响的两个组织行为学问题来得出结论。一个问题是管理工作场所中的代际差异，另一个问题是管理工作场所中的不当行为。

□ 管理工作场所中的代际差异

他们年轻、聪明、活跃，在办公室穿着平底人字拖鞋，或在工作时听iPods。他们想工作，但是他们不想使工作成为他们的生活。这就是Y一代，大概有7 000万人。而现在，第一代人潮正从事着Y一代的工作，在世代越来越多的工作场所中取代了他们的位置。[72]正如你所看到的，管理者在以后必须面对的一个极富挑战性的问题就是：如何成功地使Y一代员工融入工作场所之中。

Y一代是谁 虽然对于Y一代所处的精确的时间段没有达成一致，但是大多数定义认为他们是出生于1978年之后的人。而且，可以确定的是：他们为工作场所带来了新的态度。作为"婴儿潮"的后代，Y一代伴随着一系列令人羡慕的经历和机会成长起来。他们也希望他们的工作生活能提供如图表14—7所示的经历和机会。例如，斯特拉·肯依（Stella Kenyi）对国际发展有浓厚的兴趣，她被全国农村电力合作社派往苏丹调查能源的使用情况。[73]在百思买的办公室，高级调度专家贝丝·特里皮（Beth Trippie）认为，既然结果已经是这样了，那么，如何完成的又有什么关系。她说："我总是一边用电话玩视频游戏一边工作，而实际情况是，我不但完成了所有的工作，而且完成得很好。"[74]科文斯公司（Covance）的一合伙咨询师丹·罗斯（Dan Ross）说："要求你的未来上司进行更多的反馈和沟通。"现在，他试图这样对待他所管理

www.TopSage.com

TopSage.com

的年轻员工。[75]亚特兰大的一名高管助理凯蒂·帕特森（Katie Patterson）说："我们愿意也不害怕向现状提出挑战。一个视创造和独立思考为优点的环境会吸引我这个年龄段的人。我们很独立，而且技术熟练。"[76]

Y 一代员工

对自身的高期望
他们的目标是，比其他员工干得更好且更迅速。

对雇主的高期望
他们希望管理者是公正的和直截了当的，能积极参与到他们的职业发展中来。

持续学习
他们寻求具有创造性的挑战，把同事视为获取知识的巨大资源。

立即履行职责
他们希望工作第一天就能对公司产生重大影响。

以目标为导向
他们希望在有时间限制的情况下达成低层次的目标，这样他们就能独立地完成任务。

图表 14—7　Y 一代员工

资料来源：Bruce Tulgan of Rainmaker Thinking. Used with permission.

应对管理挑战　管理 Y 一代员工为管理者带来了一些独特的挑战。这些包括外部形象、技术和管理风格在内的问题会导致冲突和怨恨。

在什么样的办公服饰是合适的这个问题上，组织应当具有多大的灵活性？多数所谓合适的办公服饰取决于工作的类型和组织的规模。有许多公司允许穿牛仔裤、T 恤和平底人字拖鞋。但是，在其他场合中，雇员要求穿得更规范一些。然而，即使是那些比较保守的组织，也有一种办法来解决 Y 一代喜欢穿便装的问题，它们遵循的原则是，更灵活地接受某些事物。例如，可以制定这样一条准则：当员工没有与组织外部人交往时，他们可以着便装。

技术呢？在这一代人大部分的生活中，他们是与 ATM、DVD、手机、电子邮件、短信、笔记本电脑和网络生活在一起的。当他们需要获取某类信息时，他们只需按几下键盘就可以获得。伴随着技术成长起来的 Y 一代对此感觉相当不错。迷惘的"婴儿潮"一代通过现场召开会议来解决重要问题，而 Y 一代采取的是虚拟会议的方式，并且他们对此举感到很满意。"婴儿潮"的人抱怨 Y 一代不能把精力放在一个工作任务上，而 Y 一代却觉得肩负多重任务并没有什么大不了的。在这个问题上，双方的灵活性再次成为了问题的关键。

最后，如何管理 Y 一代呢？正如过去的汽车广告所说，"这不是你父亲的汽车"，同样，我们也可以说："这不是你父亲或母亲的管理方式。"Y 一代雇员希望老板具有以下特点：

- 思想开放
- 尽管技术不熟练，但也是所在领域的专家
- 有条理

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

- 老师、教练和朋友
- 没有独裁或家长式作风
- 受人尊重
- 理解他们工作与生活平衡的需求
- 持续提供反馈
- 用生动活泼且吸引人的方式进行沟通
- 提供刺激和新颖的学习体验[77]

Y一代可以用他们的知识、热情和能力为组织做出很多贡献。但是，管理者应当认识和理解群体行为，营造一种在有效率、有效果且没有破坏性冲突的情况下完成工作的环境。

□ 管理工作场所中的不当行为

杰里注意到他的铲车没有多少油了，但是他继续驾驶直到它无法行驶。在忍受了长达11个月的上级的多次侮辱和虐待后，玛丽亚辞职了。一个办公室职员在电脑死机后猛摔键盘，并大声地说粗话。粗鲁、敌对、攻击性等其他的工作场所不当行为在今天的组织中十分常见。在对美国员工进行的一项调查中，10%说他们每天都会目睹工作场所的粗鲁行为，20%说他们个人至少每周一次在工作时会成为粗鲁言行的直接对象。在对加拿大工人的一项调查中，25%说他们每天都目睹粗鲁行为，50%说他们至少每周一次会成为粗鲁言行的直接对象。[78]据估计，不当行为每年给美国经济造成的损失是3 000亿美元。[79]管理者能通过什么方式来管理工作场所中的不当行为呢？

首先，要认识到，不当行为是存在的。假定不当行为不存在或忽视这样的不当行为只会使员工弄不清楚什么是被期望和可接受的行为。尽管研究者对不当行为的预防或响应措施存在争议，但事实上，这两种都是必需的。[80]通过审查潜在员工的某些人格特质可以预防不当行为，及时果断地对不可接受的不当行为做出响应，这对管理工作场所的不当行为大有帮助。但是，因为不当性也会出现在员工的态度中，所以关注员工态度也是重要的。正如我们之前所说的，当员工对工作不满意时，他们会采取某种方式作出反应。

管理者对“管理者困境”的回应

辛西娅·布鲁尔（Cynthia Brewer）

西尔斯控股公司员工发展部门经理，芝加哥，伊利诺伊州

正如萨维雷斯所描述的，作为在“艰难而又未开化的”地方寻找机会的一家成长中的公司领导者，他当然需要与某些环境相符且具备良好态度和人格的员工。我认为他首先应当识别出目前为他工作的、在这些环境中取得了成功的人。他们有多少种人格？什么样的态度有助于他们工作的成功？利用这些信息，他有望确定对公司雇用员工而言可能重要的态度和人格。

我认为萨维雷斯要做的另一件事情就是，奖励那些表现出所期望的良好态度的员工。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

例如，如果员工有所进步，或在必要时能快速制定决策，或者表现出想成为冒险家的意愿，应当对他们进行奖励。其他雇员会快速地学会什么是被期望的和重要的。

最后，与人格和态度无关，我认为萨维雷斯应当十分清楚他的员工将面对什么样的工作和工作环境。这样的话，那些觉得自己在这种环境中无法工作的员工就不会申请该职位。

思考题

1. 对于组织中不同层级的管理人员来说，组织行为学领域的知识对他们的重要性是否不同？请具体说明。

2. “越来越多的公司现在认识到，如果能够对员工的情绪问题进行了解和管理，则会改善他们的工作绩效、与同伴的协作关系以及与顾客的交往。”这句话对管理者的意义何在？

3. 如果你知道一名员工具有如下特点，你对他的行为预测将是什么样的？（1）外部控制点；（2）低马基雅维里主义；（3）低自尊；（4）高自我监控倾向。

4. “管理者永远不应该惩罚问题员工。”你同意这种观点吗？谈谈你的看法。

5. 一项盖洛普调查表明，大多数工人对有一个关心他人的老板的评价高于他们对钱或福利的重视。管理者应当如何理解这些信息？这有什么意义？

6. 工作的影响力（由组织外部人士评估）会提高员工的工作满意度吗？研究数据初步显示的确如此。你怎么认为？这对组织有什么意义？

7. 设想你负责管理一个其成员年龄比你大得多的群体，你会面临什么挑战？你会如何处理呢？

案例应用

华盛顿互助公司

华盛顿互助公司（Washington Mutual, Inc.）的核心价值观是公正、关爱他人、人性化、有生气和有紧迫感。这些词充分证明了公司的优秀品质。而且，如果就公司对待顾客和员工的方式而言，这些词是再合适不过了。

1889 年开业以来，作为一家金融服务零售商，WaMu 为个体顾客和中小型企业提供一系列的金融产品和服务。它主要的市场在加利福尼亚、佛罗里达、俄勒冈、得克萨斯和华盛顿。此外，公司还在增加其在几个主要城市的市场份额，包括亚特兰大、芝加哥、丹佛、拉斯韦加斯、菲尼克斯和坦帕。但是，CEO 克里·基林格（Kerry Killinger）的工作还没有结束。他想改变人们对银行业的看法。基林格的目的是使 WaMu 像沃尔玛、西南航空、百思买和塔吉特公司那样成为行业的佼佼者。基林格说：“在零售业中，品类杀手

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

(category killers) 会想出降低成本的方法，并以更优惠的价格把利益传递给消费者，天天都是如此。我认为我们也要试着去做。”WaMu 非常关注顾客。作为美国的互助储蓄银行，WaMu 为 1 000 多万顾客提供服务。关注顾客意味着要满足这些客户的需要。

由于公司努力保持低成本，你可能会认为员工（或像他们称呼自己的那样——“WaMu 人”）的地位不高。但是，这种印象是错误的。基林格知道员工对于公司的成功有多重要。而且，公司还曾被《财富》杂志评选为 2006 年度百家最佳雇主之一。由于员工超过了 6 万，WaMu 的管理者会见识到许多不同的行为，有好的也有不好的。要想成为金融业的强者，就有必要引导员工的行为，使其行为恰当。而公司也通过关注文化和雇用态度良好的员工对此进行改善。

WaMu 的文化很简单：每个人都应当受到尊重。公司营造了一种工作环境，使每个人都有机会成长、娱乐和成功。正如之前所提到的，顾客服务是重中之重。“人们都不想与脾气不好的银行家打交道，他们需要的是友好的微笑、快速的服务和我们的尊重。”公司认识到，不是只有一线员工即出纳员才会为顾客提供服务。WaMu 的每一个员工都有其顾客，不管是内部的还是外部的。甚至对于那些只与同事接触的员工，期望也是一样的：提供优质的服务。另一个重点是创新。WaMu 有关 Occasio 分支的新设计非常具有创新性，这个创意也在美国获得了专利权。“occasio”是拉丁文，意思是有利的机会。通过分支的设计而不是简单而又重复性的设计，WaMu 创造了一个与顾客交流的有利机会。

随着公司持续的增长，维持顾客服务和创新文化显得很重要。因此，他们雇用态度良好的人。西南航空公司前任 CEO 第一个采用了这种方法，他说：“我们拟定良好的态度，如果你不具备，我们就不会雇用你，不管你具备多少种技能。我们可以通过培训提高技能水平，但是我们无法改变态度。”WaMu 也赞成这种说法。我们可以教授员工金融服务的技巧，但是要成功，员工必须要有正确的态度，即公正、关爱他人、人性化、有生气和有紧迫感。

[讨论问题]

1. 什么样的人格特征最适合 WaMu 的顾客服务和创新文化?

2. 设计一个 WaMu 的管理者可能会用到的员工态度调查。如果有需要的话，你可以查看公司网站（www. wamu. com）上的信息。

3. WaMu 被《财富》杂志评选为 2006 年度百家最佳雇主之一。如果可以的话，你能否预测出 WaMu 中员工工作满意度的情况？在 WaMu 中，工作满意度是如何影响工作成果的?

4. 公司的核心价值观包括公正、关爱他人、人性化、有生气和有紧迫感。公司是如何体现这些价值观的?

资料来源：Information from company Web site，www. wamu. com，and 2005 Annual Report；R. Levering and M. Moskowitz，“And the Winners Are...，” *Fortune*，January 11，2006，pp. 89-113；T. Mucha，“How to Crack New Markets，” *Business 2.0*，July 2003，p. 45；L. Tischler，“Bank of (Middle) America，” *Fast Company*，March 2003，pp. 104-109；and G. Anders，“7 Lessons from WaMu's Playbook，” *Fast Company*，January 2002，p. 102.

www.TopSage.com

TopSage.com

[注释]

[1] Information from company Web site, www.otelecom.com, February 24, 2006; A. Allam, "Egyptian Mobile Phone Provider Treads Where Others Dare Not," *New York Times*, www.nytimes.com, February 13, 2006; S. Reed, "A Telecom King Broadens His Horizons," *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, December 27, 2005; and S. Reed, "Where Western Telcos Fear to Tread," *BusinessWeek*, March 21, 2005, pp. 48–49.

[2] K. O'Toole, "Cold-Calling Van Horne," *Stanford Business Magazine*, www.gsb.stanford.edu, May 2005; and S. Orenstein, "Feeling Your Way to the Top," *Business 2.0*, June 2004, p. 146.

[3] K. M. Kroll, "Absence-Minded," *CFO Human Capital*, 2006, pp. 12–14.

[4] J. A. LePine, A. Erez, and D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, February 2002, pp. 52–65; and D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), p. 4.

[5] R. Ilies, B. A. Scott, and T. A. Judge, "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, June 2006 (in press); P. Cardona, B. S. Lawrence, and P. M. Bentler, "The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior," *Group & Organization Management*, April 2004, pp. 219–247; M. C. Bolino and W. H. Turnley, "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior," *Academy of Management Executive*, August 2003, pp. 60–73; M. C. Bolino, W. H. Turnley, and J. J. Bloodgood, "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations," *Academy of Management Review*, October 2002, pp. 505–522; and P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, vol. 26, (3), 2000, pp. 543–548.

[6] M. C. Bolino and W. H. Turnley, "The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict," *Journal of Applied Psychology*, July 2005, pp. 740–748.

[7] This definition adapted from R. W. Griffin and Y. P. Lopez, "Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research," *Journal of Management*, December 2005, pp. 988–1005.

[8] S. L. Crites Jr., L. R. Fabrigar, and R. E. Petty, "Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues," *Personality and Social Psychology Bulletin*, December 1994, pp. 619–634; and S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition As Distinct Components of Attitude," *Journal of Personality and Social Psychology*, May 1984, pp. 1191–1205.

[9] R. T. Keller, "Job Involvement and Organizational Commitment As Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers," *Journal of Applied Psychology*, August 1997, pp. 539–545; and P. P. Brooke Jr., D. W. Russell, and J. L. Price, "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology*, May 1988, pp. 139–145.

[10] The Conference Board, "U.S. Job Satisfaction Keeps Falling, the Conference Board Reports Today," www.conference-board.org, February 28, 2005.

[11] Ibid.

[12] A. B. Krueger, "Job Satisfaction Is Not Just a Matter of Dollars," *New York Times*, December 8, 2005, p. C3.

[13] SwissInfo, "Swiss Like Work, But Not Their Salaries," www.swissinfo.org, June 7, 2005.

[14] Watson Wyatt Worldwide, "A Comparison of Attitudes Around the Globe," www.watsonwyatt.com/research, 2006.

[15] T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin*, May 2001, pp. 376–407.

[16] A. M. Ryan, M. J. Schmit, and R. Johnson, "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level," *Personnel Psychology*, Winter 1996, pp. 853–882; and C. Ostroff, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis," *Journal of Applied Psychology*, December 1992, pp. 963–974.

[17] R. Steel and J. R. Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism," *Academy of Management Journal*, December 1995; R. D. Hackett, "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature," paper presented at the 1988 National Academy of Management Meeting, Anaheim, CA, August 1988; K. D. Scott and G. S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal*, September 1985, pp. 599–612; R. D. Hackett and R. M. Guion, "A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June 1985, pp. 340–381; S. L. McShane, "Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-Examination," *Canadian Journal of Administrative Science*, June 1984, pp. 61–77; and E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), p. 1331.

[18] P. W. Hom and A. J. Kinicki, "Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover," *Academy of Management Journal*, October 2001, pp. 975–987; R. W. Griffth, P. W. Hom, and S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management*, vol. 26, (3), 2000, p. 479; and W. Hom and R. W. Griffeth, *Employee Turnover* (Cincinnati, OH: Southwestern, 1995).

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

[19] See, for example, J. M. Carsten and P. E. Spector, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model," *Journal of Applied Psychology,* August 1987, pp. 374–381; and C. L. Hulin, M. Roznowski, and D. Hachiya, "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration," *Psychological Bulletin,* July 1985, pp. 233–250.

[20] D. G. Spencer and R. M. Steers, "Performance As a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology,* August 1981, pp. 511–514.

[21] See, for instance, C. Homburg and R. M. Stock, "The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis," *Journal of the Academy of Marketing Science,* Spring 2004, pp. 144–158; J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology,* April 2002, pp. 268–279; J. Griffith, "Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction Among Public School Administrators, Students, and Parents," *Journal of Applied Social Psychology,* August 2001, pp. 1627–1658; D. J. Koys, "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study," *Personnel Psychology,* Spring 2001, pp. 101–114; E. Naumann and D. W. Jackson Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?" *Business Horizons,* May–June 1999, pp. 71–76; W. W. Tornow and J. W. Wiley, "Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-line Consequences," *Human Resource Planning,* vol. 4, (2), 1991, pp. 105–116; and B. Schneider and D. E. Bowen, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology,* August 1985, pp. 423–433.

[22] M. J. Bittner, B. H. Blooms, and L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employees' Viewpoint," *Journal of Marketing,* October 1994, pp. 95–106.

[23] See, for example, S. Rabinowitz and D. T. Hall, "Organizational Research in Job Involvement," *Psychological Bulletin,* March 1977, pp. 265–288; G. J. Blau, "A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement," *Journal of Vocational Behavior,* August 1985, pp. 19–36; and N. A. Jans, "Organizational Factors and Work Involvement," *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* June 1985, pp. 382–396.

[24] D. A. Harrison, D. A. Newman, and P. L. Roth, "How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences," *Academy of Management Journal,* April 2006 (in press); G. J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment As Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism," *Journal of Management,* Winter 1986, pp. 577–584; and K. Boal and R. Cidambi, "Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta-Analysis," paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Toronto, Canada, 1984.

[25] G. J. Blau and K. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism," *Academy of Management Review,* April 1987, p. 290.

[26] See, for instance, J. L. Pierce and R. B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences," *Journal of Management,* Spring 1987, pp. 163–178; H. Angle and J. Perry, "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence," *Work and Occupations,* May 1983, pp. 123–145; R. T. Mowday, L. W. Porter, and R. M. Steers, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982); and W. Hom, R. Katerberg, and C. L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover," *Journal of Applied Psychology,* June 1979, pp. 280–290.

[27] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology,* October 1974, pp. 603–609.

[28] D. M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era," in J. T. Spence, J. M. Darley, and D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology,* vol. 48 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1997), p. 523.

[29] J. A-M. Coyle-Shapiro and N. Conway, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology,* July 2005, pp. 774–781; J. W. Bishop, K. D. Scott, J. G. Goldsby, and R. Cropanzano, "A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables," *Group & Organization Management,* April 2005, pp. 153–180; J. L. Kraimer and S. J. Wayne, "An Examination of Perceived Organizational Support As a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment," *Journal of Management,* vol. 30, (2), 2004, pp. 209–237; L. Rhoades and R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," *Journal of Applied Psychology,* August 2002, pp. 698–714; and R. Eisenberger, F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski, and L. Rhoades, "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention," *Journal of Applied Psychology,* June 2002, pp. 565–573.

[30] A. J. Elliott and P. G. Devine, "On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance As Psychological Discomfort," *Journal of Personality and Social Psychology,* September 1994, pp. 382–394.

[31] L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

[32] See, for example, R. Fralicx, P. Foley, H. Friedman, P. Gilberg, D. P. McCauley, and L. F. Parra, "Point of View: Using Employee Surveys to Drive Business

www.TopSage.com

TopSage.com

Decisions," Mercer Human Resource Consulting, July 1, 2004; L. Simpson, "What's Going On in Your Company? If You Don't Ask, You'll Never Know," *Training,* June 2002, pp. 30–34; and B. Fishel, "A New Perspective: How to Get the Real Story from Attitude Surveys," *Training,* February 1998, pp. 91–94.

[33] See A. Kover, "And the Survey Says . . . ," *Industry Week,* September 2005, pp. 49–52; R. Fralicx, P. Foley, H. Friedman, P. Gilberg, D. P. McCauley, and L. F. Parra, "Point of View: Using Employee Surveys to Drive Business Decisions"; and S. Shellenbarger, "Companies Are Finding It Really Pays to Be Nice to Employees," *Wall Street Journal,* July 22, 1998, p. B1.

[34] A. Kover, "And the Survey Says..."

[35] L. Saari and T. A. Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction," *Human Resource Management,* Winter 2004, pp. 395–407; and T. A. Judge and A. H. Church, "Job Satisfaction: Research and Practice," in C. L. Cooper and E. A. Locke (eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* (Oxford, UK: Blackwell, 2000).

[36] C. Arnst, "Better Loving Through Chemistry," *BusinessWeek,* October 24, 2005, p. 48.

[37] N. L. Quenk, *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment* (New York: Wiley, 2000); W. L. Gardner and M. J. Martinko, "Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda," *Journal of Management,* vol. 22 (1), 1996, pp. 45–83; and I. Briggs-Myers, *Introduction to Type* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1980).

[38] M. K. Mount, M. R. Barrick, S. M. Scullen, and J. Rounds, "Higher-Order Dimensions of the Big Five Personality Traits and the Big Six Vocational Interest Types," *Personnel Psychology,* Summer 2005, pp. 447–478; B. W. Roberts, O. S. Chernyshenko, S. Stark, and L. R. Goldberg, "The Structure of Conscientiousness: An Empirical Investigation Based on Seven Major Personality Questionnaires," *Personnel Psychology,* Spring 2005, pp. 103–139; T. A. Judge, D. Heller, and M. K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology,* June 2002, pp. 530–541; G. M. Hurtz and J. J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited," *Journal of Applied Psychology,* December 2000, pp. 869–879; M. K. Mount, M. R. Barrick, and J. P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors," *Journal of Applied Psychology,* April 1996, pp. 272–280; O. P. John, "The Big Five Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires," in L. A. Pervin (ed.), *Handbook of Personality Theory and Research* (New York: Guilford Press, 1990), pp. 66–100; and J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model," in M. R. Rosenweig and L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology,* vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Review, 1990), pp. 417–440.

[39] T. A. Judge, D. Heller, and M. K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis"; T. A. Judge and J. E. Bono, "Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology,* February 2001, pp. 80–92; G. M. Hurtz and J. J. Donovan, "Personality and Job Performance Revisited," *Journal of Applied Psychology,* December 2000, pp. 869–879; A. J. Vinchur, J. S. Schippmann, F. S. Switzer III, and P. L. Roth, "A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople," *Journal of Applied Psychology,* August 1998, pp. 586–597; and M. R. Barrick and M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology,* vol. 44 (1991), pp. 1–26.

[40] J. B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs* vol. 80 (609), 1966.

[41] See, for instance, T. R. Mitchell, C. M. Smyser, and S. E. Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction," *Academy of Management Journal,* September 1975, pp. 623–631; and D. W. Organ and C. N. Greene, "Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction," *Journal of Applied Psychology,* February 1974, pp. 101–102.

[42] N. V. Ramanaiah, A. Byravan, and F. R. J. Detwiler, "Revised Neo Personality Inventory Profiles of Machiavellian and Non-Machiavellian People, *Psychological Reports,* October 1994, pp. 937–938; R. G. Vleeming, "Machiavellianism: A Preliminary Review," *Psychological Reports,* February 1979, pp. 295–310; and R. Christie and F. L. Geis, *Studies in Machiavellianism* (New York: Academic Press, 1970).

[43] See J. L. Pierce and D. G. Gardner, "Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature," *Journal of Management,* October 2004, pp. 591–622; J. Brockner, *Self-Esteem at Work: Research, Theory, and Practice* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), chapters 1–4; and N. Branden, *Self-Esteem at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

[44] See M. R. Barrick, L. Parks, and M. K. Mount, "Self-Monitoring As a Moderator of the Relationships Between Personality Traits and Performance," *Personnel Psychology,* Autumn 2005, pp. 745–767; D. V. Day, D. J. Schleicher, A. L. Unckless, and N. J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work: A Meta-Analytic Investigation of Construct Validity," *Journal of Applied Psychology,* April 2002, pp. 390–401; and M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring* (New York: W.H. Freeman, 1987).

[45] Snyder, *Public Appearances/Private Realities*; and J. M. Jenkins, "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave," *Journal of Organizational Behavior,* January 1993, pp. 83–90.

[46] A. Mehra, M. Kilduff, and D. J. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance," *Administrative Science Quarterly,* March 2001, pp. 121–146; and M. Kilduff and D. V. Day, "Do Chameleons Get Ahead? The

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers," *Academy of Management Journal*, August 1994, pp. 1047–1060.

[47] L. M. Roberts, "Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings," *Academy of Management Review*, October 2005, pp. 685–711; M. R. Barrick, L. Parks, and M. K. Mount, "Self-Monitoring As a Moderator of the Relationships Between Personality Traits and Performance"; W. C. Tsai, C. C. Chen, and S. F. Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews," *Journal of Management*, February 2005, pp. 108–125; S. Zivnuska, K. M. Kacmar, L. A. Witt, D. S. Carlson, and V. K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Impression Management," *Journal of Organizational Behavior*, August 2004, pp. 627–640; M. C. Bolino and W. H. Turnley, "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management," *Journal of Management*, vol. 29 (2), 2003, pp. 141–160; M. R. Leary and R. M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model," *Psychological Bulletin*, January 1990, pp. 34–47; and W. L. Gardner and M. J. Martinko, "Impression Management in Organizations," *Journal of Management*, June 1988, pp. 321–338.

[48] J. M. Howell and C. A. Higgins, "Champions of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, June 1990, pp. 317–341; and N. Kogan and M. A. Wallach, "Group Risk Taking As a Function of Members' Anxiety and Defensiveness," *Journal of Personality*, March 1967, pp. 50–63.

[49] See, for instance, M. J. Schmit, J. A. Kihm, and C. Robie, "Development of a Global Measure of Personality," *Personnel Psychology*, Spring 2000, pp. 153–193; R. R. McCrae and T. Costa Jr., "Personality Trait Structure As a Human Universal," *American Psychologist*, 1997, pp. 509–516; V. Benet and N. G. Walker, "The Big Seven Factor Model of Personality Description: Evidence for Its Cross-Cultural Generalizability in a Spanish Sample," *Journal of Personality and Social Psychology*, October 1995, pp. 701–718; J. E. Williams, J. L. Saiz, D. L. Formy Duval, M. L. Munick, E. E. Fogle, A. Adom, A. Haque, F. Neto, and J. Yu, "Cross-Cultural Variation in the Importance of Psychological Characteristics: A Seven-Year Country Study," *International Journal of Psychology*, October 1995, pp. 529–550; and G. W. M. Ip and M. H. Bond, "Culture, Values, and the Spontaneous Self-Concept," *Asian Journal of Psychology*, vol. 1, 1995, pp. 30–36.

[50] J. F. Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community," *Journal of Applied Psychology*, February 1997, pp. 30–43. *Note:* This study covered the original 15-nation European community and did not include the countries that have since become members.

[51] R. Fischer, P. Redford, M. C. Ferreira, C. Harb, and E. M. L. Assmar, "Organizational Behavior Across Cultures: Theoretical and Methodological Issues for Developing Multi-Level Frameworks Involving Culture," *International Journal of Cross Cultural Management*, April 2005, pp. 27–48.

[52] Information in this box from C. S. Wong and K. S. Law, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study," *Leadership Quarterly*, June 2002, pp. 243–274; "Know Thyself," *Training*, February 2002, p. 25; D. Goleman, R. E. Boyatzis, and A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); D. R. Caruso, J. D. Mayer, and P. Salovey, "Emotional Intelligence and Emotional Leadership," in R. E. Riggio, S. E. Murphy, and F. J. Pirozollo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 55–74; J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence," *Human Relations*, August 2000, pp. 1027–1055; and D. Goleman, "What Makes A Leader?" *Harvard Business Review*, November–December 1998, pp. 93–102.

[53] J. Zaslow, "Happiness Inc.," *Wall Street Journal*, March 18–19, 2006, pp. P1+.

[54] N. H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes, and Emotions," in M. Lewis and J. M. Havilland (eds.), *Handbook of Emotions* (New York: Guilford Press, 1993), pp. 381–403.

[55] R. B. Briner, "Emotions and Organizations: A Decade of Development," *Human Relations*, vol. 57 (10), 2004, pp. 1333–1362; R. Cropanzano, H. M. Weiss, J. M. S. Hale, and J. Reb, "The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship Between Negative and Positive Affectivity," *Journal of Management*, December 2003, pp. 831–857; N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, and C. S. Daus, "Diversity and Emotions: The New Frontiers in Organizational Behavior Research," *Journal of Management*, June 2002, pp. 307–338; and N. M. Ashkanasy and C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers," *Academy of Management Executive*, February 2002, pp. 76–86.

[56] H. M. Weiss and R. Cropanzano, "Affective Events Theory," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 20–22.

[57] This section is based on P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy, and C. E. J. Hartel, "Emotional Intelligence As a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity," *Academy of Management Review*, July 2002, pp. 361–372; R. Bar-On and J. D. A. Parker, (eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1999); M. Davies, L. Stankov, and R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct," *Journal of Personality and Social Psychology*, October 1998, pp. 989–1015; and D. Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995).

[58] R. D. Shaffer and M. A. Shaffer, "Emotional Intelligence Abilities, Personality, and Workplace Performance," *Academy of Management Best Conference*

www.TopSage.com

TopSage.com

Paper—HR, August 2005; K. S. Law, C. Wong, and L. J. Song, "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies," *Journal of Applied Psychology,* August 2004, pp. 483–496; D. L. Van Rooy and C. Viswesvaran, "Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net," *Journal of Vocational Behavior,* August 2004, pp. 71–95; P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy, and C. E. J. Härtel, "The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research," *Academy of Management Review,* April 2003, pp. 195–197; H. A. Elfenbein and N. Ambady, "Predicting Workplace Outcomes from the Ability to Eavesdrop on Feelings," *Journal of Applied Psychology,* October 2002, pp. 963–971; and C. Cherniss, "The Business Case for Emotional Intelligence," Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org.

[59] F. J. Landy, "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence," *Journal of Organizational Behavior,* June 2005, pp. 411–424; E. A. Locke, "Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept," *Journal of Organizational Behavior,* June 2005, pp. 425–431; J. M. Conte, "A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures," *Journal of Organizational Behavior,* June 2005, pp. 433–440; T. Becker, "Is Emotional Intelligence a Viable Concept?" *Academy of Management Review,* April 2003, pp. 192–195; and M. Davies, L. Stankov, and R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct," *Journal of Personality and Social Psychology,* October 1998, pp. 989–1015.

[60] J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments,* (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997).

[61] L. Doucet, "Service Provider Hostility and Service Quality," *Academy of Management Journal,* October 2004, pp. 761–771; A. A. Grandey, "When 'the Show Must Go On'"—Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery," *Academy of Management Journal,* February 2003, pp. 86–96; W. C. Tsai and Y. M. Huang, "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions," *Journal of Applied Psychology,* October 2002, pp. 1001–1008; and S. D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter," *Academy of Management Journal,* October 2002, pp. 1018–1027.

[62] T. A. Judge and R. Ilies, "Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review," *Journal of Applied Psychology,* October 2002, pp. 797–807.

[63] Press release, "Arizona Muslims Accosted by 'United 93' Viewers," Council on American-Islamic Relations, May 2, 2006; S. Miller, "Study Reveals Prevalent Anti-Muslim Stereotypes," *The Daily Vidette,* October 29, 2004, p. 1; B. Duncan, "Americans Buy into Muslim Stereotypes," *Aljazeera.net,* October 13, 2004; and C. Murphy, "Muslim U.S. Workers Hope to Break Image: Start of Ramadan Offers Chance to Reach Out in Faith," *Washington Post,* November 6, 2002, p. B3.

[64] See, for instance, M. J. Martinko (ed.), *Attribution Theory: An Organizational Perspective* (Delray Beach, FL: St. Lucie Press, 1995); and H. H. Kelley, "Attribution in Social Interaction," in E. Jones et al. (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).

[65] See A. G. Miller and T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error," *Personality and Social Psychology Bulletin,* June 1989, pp. 194–204.

[66] See, for instance, D. S. Krull, M. H-M. Loy, J. Lin, C-F. Wang, S. Chen, and X. Zhao, "The Fundamental Attribution Error: Correspondence Bias in Individualistic and Collectivist Cultures," *Personality & Social Psychology Bulletin,* October 1999, pp. 1208–1219; M. W. Morris and K. Peng, "Culture and Cause: American and Chinese Attributions for Social and Physical Events," *Journal of Personality and Social Psychology,* December 1994, pp. 949–971; and G. R. Semin, "A Gloss on Attribution Theory," *British Journal of Social and Clinical Psychology,* November 1980, pp. 291–330.

[67] S. Nam, "Cultural and Managerial Attributions for Group Performance," unpublished doctoral dissertation, University of Oregon. Cited in R. M. Steers, S. J. Bischoff, and L. H. Higgins, "Cross-Cultural Management Research," *Journal of Management Inquiry,* December 1992, pp. 325–326.

[68] See, for example, J. L. Hilton and W. von Hippel, "Stereotypes," in J. T. Spence, J. M. Darley, and D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology,* vol. 47 (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1996), pp. 237–271; G. N. Powell and Y. Kido, "Managerial Stereotypes in a Global Economy: A Comparative Study of Japanese and American Business Students' Perspectives," *Psychological Reports*, February 1994, pp. 219–226; and S. T. Fiske, "Social Cognition and Social Perception," *Annual Review of Psychology*, 1993, pp. 155–194.

[69] B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971).

[70] Information in this box from "Ten Surefire Ways to Tick Off Your Coworkers," *Springfield News-Leader,* April 3, 2005, p. 1I; M. Gaskill, "Bigger Bullies," *American Way,* August 2001, pp. 92–96; M. Solomon, *Working with Difficult People* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); R. D. Clarke, "Solve the Pessimist Problem," *Black Enterprise,* June 2001, p. 85; R. D. Clarke, "Nix the Negativity," *Black Enterprise,* May 2001, p. 67; J. Langdon, "Do You Have a Negative Personality?" *USA Today,* www.usatoday.com, March 14, 2001; K. Mannering, *Managing Difficult People: Proven Strategies to Deal with Awkwardness in Business Situations* (Philadelphia, PA: Trans-Atlantic Publications, Inc., 2000); A. Urbaniak, "How to Supervise Problem Employees," *Supervision,* September 1993,

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

pp. 10–13; R. Cooper, "Dealing Effectively with Difficult People," *Nursing*, September 1993, pp. 97–100; J. D. O'Brian, "De-Clawing the Chronic Complainer," *Supervisory Management*, June 1993, pp. 1–2; and R. M. Bramson, *Coping with Difficult People* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1981).

[71] A. Appelbaum, "Linear Thinking," *Fast Company*, December 2004, p. 35.

[72] S. Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude," *USA Today*, November 6, 2005, pp. 1B+.

[73] N. Ramachandran, "New Paths at Work," *US News & World Report*, March 20, 2006, p. 47.

[74] D. Sacks, "Scenes from the Culture Clash," *Fast Company*, January/February 2006, p. 75.

[75] N. Ramachandran, "New Paths at Work," p. 46.

[76] S. Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude," p. 2B.

[77] S. Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude"; B. Moses, "The Challenges of Managing Gen Y," *The Globe and Mail*, March 11, 2005, p. C1; and C. A. Martin, *Managing Generation Y*, (Amherst, MA: HRD Press, 2001).

[78] C. M. Pearson and C. L. Porath, "On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: No Time for 'Nice'? Think Again," *Academy of Management Executive*, February 2005, pp. 7–18.

[79] J. Robison, "Be Nice: It's Good for Business," *Gallup Brain*, brain.gallup.com, August 12, 2004.

[80] Vardi and Weitz, *Misbehavior in Organizations*, pp. 246–247.

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第15章

理解群体与团队

- 理解群体
- 解释工作群体的行为
- 使群体转变为高效的团队
- 当前管理团队的挑战
- 思考题

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

15

理解群体与团队

要点概览

理解群体

- 定义群体的不同类型
- 描述群体发展的五个阶段

解释工作群体的行为

- 解释决定群体绩效和满意度的主要因素
- 详述角色、规范与遵从、地位系统、群体规模和群体内聚力是如何影响群体行为的
- 解释群体规范对组织的利与弊
- 定义群体思维和社会惰化
- 描述群体内聚力与生产率的关系
- 详述冲突管理如何影响群体行为
- 说明群体决策的优点和缺点

使群体转变为高效的团队

- 比较群体和团队
- 解释为什么团队在组织中如此普遍
- 描述四种最普通的团队
- 列出高效团队的特征

当前管理团队的挑战

- 详述管理全球团队的挑战
- 解释非正式（社会）网络对管理团队的作用

管理者困境

英特尔，这家资产为380亿美元的公司，在电脑处理程序市场上的占有率达到了80%左右，它是“世界上最早的半导体生产商”。它的技术和预见能力世界闻名。例如，“中国一大熊猫保护区的研究员运用英特尔的以建筑学为基础的无线计算机网络来记录动物的活动并共享数据。俄罗斯的一家汽车制造商使用英特尔服务器缩短了汽车开发周期并提高了产品质量”。公司早期位于以色列海法的一个研发实验室30多年来一直雇用工程师工作。[1]取得了巨大成功的笔记本电脑的迅驰芯片技术（Centrino）就出自这个实验室，还有最新的通用服务器处理程序、个人计算机、笔记本电脑等等。这个芯片设计群体是由英特尔的一位高级副总裁浦大卫（Dadi Perlmutter）领导的。

浦大卫把他的群体描述为具有争论和冲突的强文化。争论和冲突有时候太多了，但是，群体氛围确实帮助迅驰芯片技术取得了进展，这项业务的资产也超过了50亿美元。在最初的设计阶段，重点始终是放在芯片处理器的速度和频率上，但是运行速度快的芯片会消耗更多的能量，这也意味着电池的寿命会更短。设计适用于无线计算机的产品可不是一件好差事。浦大卫的一名工程师向他建议，把频率减少一半，同时降低一半的能耗。如果是在总部，这个建议可能不会被采纳，因为它对常规的做法发起了挑战。但是，在这个芯片设计群体中，群体成员是不受文化的制约的，这也有利于开发成功的产品。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

使设计团队与加利福尼亚州圣塔克莱拉的总部（公司 7 000 多名研发人员中，28%在美国本土外的 20 多个国家工作）保持数千英里的距离还有一个好处，那就是这些地方不会受到总部没完没了的会议和委员会的官僚惯性的影响。浦大卫说："远离权力中心的群体必须更努力地工作以获得相关的决策和消息。"

如果你处于浦大卫的位置，你觉得，当新的设计师加入他的群体时，他可以做什么来维持团队在挑战现状方面的有效性？

你该怎么做？

你可能有许多群体工作的经验，如，课堂项目小组、运动队、筹资委员会，甚至销售团队等等。在当今动态的全球化环境中，对工作团队的管理已经成为一种现实，但同时也意味着一种挑战。成千上万的组织进行结构重组，使工作在团队基础上进行而不是在个体基础上进行。为什么？这些工作团队表现出哪些特点？当面临挑战时，管理者如何做才能建立高效的工作团队？本章中我们要回答这些问题。不过我们首先要对群体行为有所了解。

理解群体

这个群体由已经毕业了的麻省理工学院（MIT）的学生组成，群体中的每个人都有其指定的角色：侦探（the Spotter）、背后监视人（the Back Spotter）、打手（the Gorilla）和大玩家（the Big Player）。他们是二十一点俱乐部（Black Jack Club）的成员。在这十多年间，这个群体利用他们杰出的数学才能、专业化的培训、团队协作和人际技能，从美国的一些大赌场中赢得了上百万美元。[2]

尽管在大多数情况下，组成群体的目的是不正当的，但是，群体任务的成功还是会给人留下深刻的印象。管理者也希望员工能成功地完成任务。为此，他们应该怎么做呢？正如我们在之前的章节中所谈到的，管理者应当理解组织中的个体行为。但是，因为组织工作是由工作群体中的个人完成的，所以，对于管理者而言，理解群体行为也是重要的。群体行为并不等同于群体中个体行为的简单累加。为什么？因为个体在群体中的表现与他们独自一人时的表现十分不同。因此，为了更全面地了解组织行为，我们需要研究群体。

□ 什么是群体

群体（group）可以界定为：两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体，为了实现特定的目标而组合在一起的集合体。群体可以是正式的，也可以是非正式的。正式群体是由组织建立的工作群体，它有着明确的工作分工和具体的工作任务。在正式群体中，什么是恰当的行为取决于组织的目标，这些行为直接指向组织目标。图表 15—1 给出了当今组织中各类正式群体的一些例子。

与正式群体相对应，非正式群体则是社会性的。这些群体自然而然地出现，反映了人们对于社会交往与接触的需要。例如，来自不同部门的经常在一

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

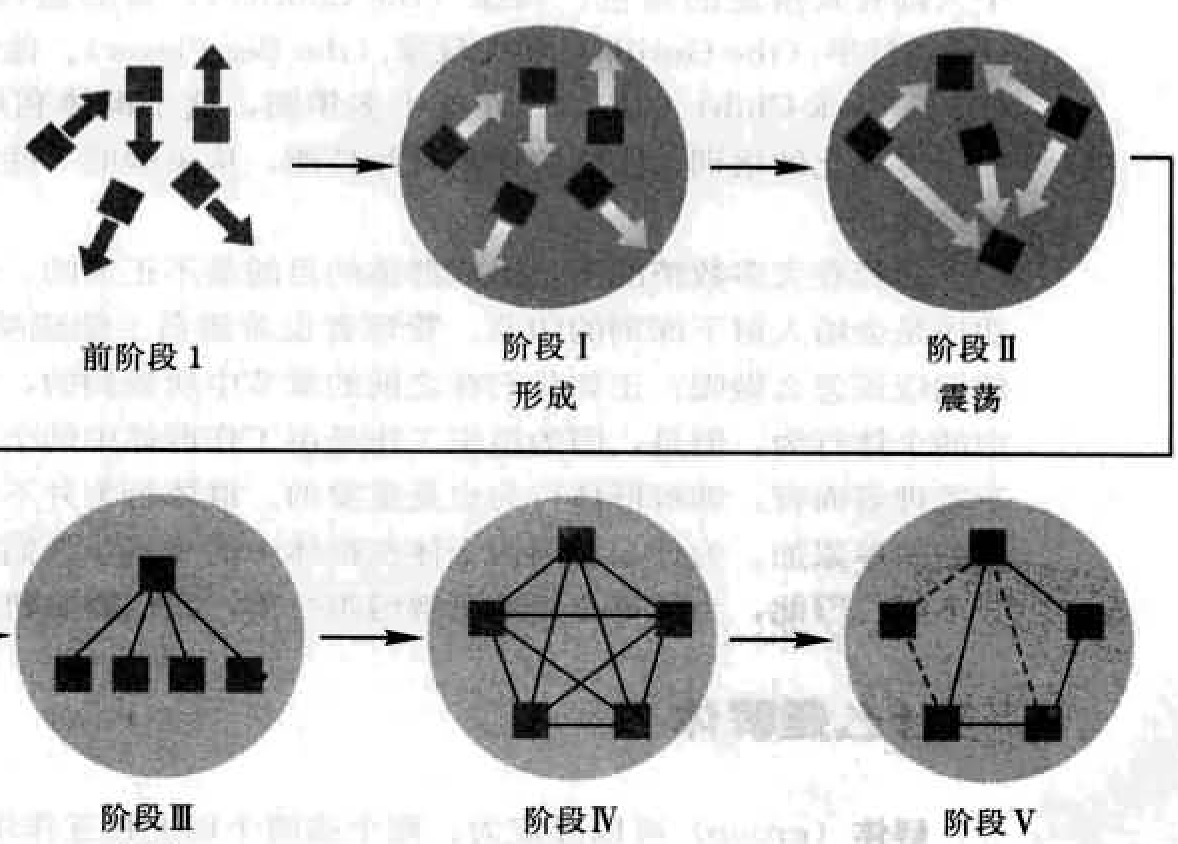
起吃午饭的三个员工就是一个非正式群体。非正式群体往往在友谊和共同爱好的基础上形成。

- 命令群体：由组织章程规定，由直接向某个管理者汇报工作的下属组成。
- 特别行动小组：为了完成某一具体的任务由个人组建起来的群体；它们的存在往往是暂时的，因为一旦任务完成，这个小组也就解散了。
- 跨职能团队：汇集了来自不同工作领域和群体的个人的知识和技能，这个群体的成员受过培训，因而能够相互替代工作。
- 自我管理团队：这是一种基本上独立的群体。除了完成本职工作之外，还承担着一些传统意义上的管理职责，如人员招聘、计划安排、绩效评估等工作。

图表 15—1　正式群体的例子

□ 群体的发展阶段

群体的发展是一个动态过程，大多数群体都处于不断变化的状态下。虽然群体可能永远也达不到彻底稳定的状态，但我们依然可以用一个一般模式来描述大多数群体的发展历程。研究表明，群体发展经过了五个标准的阶段。[3] 如图表 15—2 所示，这五个阶段是：形成阶段、震荡阶段、规范阶段、执行阶段及解体阶段。



图表 15—2　群体发展的阶段

形成阶段 (forming) 为阶段Ⅰ，它包括两个部分。第一部分发生在人们加入群体的时候。由于组织的工作分配，人们加入了一个正式群体；或者说由于人们希望得到其他的利益，如地位、自尊、归属感、权利和安全性等，他们

www.TopSage.com

加入了一个非正式群体。

一旦确定了群体成员，形成阶段的第二部分就开始了，即界定群体的目标、结构、领导层等工作。这一阶段以极大的不确定性为特点。成员们常常是"摸着石头过河"，以了解哪类行为方式能够被群体所接受。当群体成员开始把自己视为群体的一分子思考问题时，这一阶段就算结束了。

震荡阶段（storming）的命名很恰当，因为这是一个群体内部冲突凸显的阶段。此时群体成员虽然接受了群体的存在，但却抵制着群体对个体所施加的控制。进一步，在由谁控制群体的问题上出现了冲突。这一阶段结束时，群体内部出现了比较明朗的领导层级，群体成员在发展方向上也达成了共识。

阶段Ⅲ中，密切的群内关系得以发展，同时群体也表现出了内聚力。这时成员有一种强烈的群体认同感和志同道合感。当群体结构比较稳固，群体成员也对什么是正确的成员行为达成共识时，**规范阶段**（norming）就结束了。

阶段Ⅳ是**执行阶段**（performing），此时群体的结构发挥着最大作用，并得到广泛认同。群体的主要精力从相互认识和了解进入完成当前的工作任务上。

对长期工作群体来说，执行阶段是其发展历程的最后一个阶段。但对于临时群体，比如项目团队、特别行动小组或其他类似团队，它们是为完成某种具体任务而建立的，因此还存在阶段Ⅴ——**解体阶段**（adjourning）。这一阶段中，群体为解散做好准备。高工作业绩不再是群体关注的头等大事，取而代之的是，人们关注于如何做好善后工作。在此阶段群体成员的反应各不相同：一些人为群体所取得的成就而兴奋不已、心满意足；也有一些人则可能为即将失去在群体生活中所获得的和谐与友谊而闷闷不乐、郁郁寡欢。

大多数人都有在课堂上参加小组活动的经验，也都经历过群体发展的每一个阶段。首先，小组成员被选定之后，他们就有了第一次碰面。这个时期人们都在"揣摩和试探"小组要做什么以及如何去做。接下来通常是一场控制权的争夺战：谁将统率群体？一旦这个问题得到解决，小组内部的权力等级达成了共识，小组成员就开始确定工作任务的具体内容是什么，谁来完成它们，什么时间完成。此时在小组里形成了总体的期望水平，并得到每个成员的认可。这些决策构成了你所希望的一个合作的群体努力的基础，并最终导致项目的成功完成。一旦小组的工作项目完成并上交给老师，小组也就宣告解散了。当然，也有一些小组一直未能走出阶段Ⅰ或阶段Ⅱ，通常这些小组会存在严重的人际冲突，工作水平令人失望，成绩不会太好。

那么，根据前面的讨论能否这样推断：当群体一路经历了四个阶段后，它就会更为有效？有些研究者认为，工作群体所在的阶段越高，它们的效率也会越高，但实际情况并非如此简单。[4]尽管这种假设从总体上说可能是对的，可是，群体的效率由哪些因素决定这一问题十分复杂。在某些条件下，高冲突的特点反而有助于群体业绩达到更高水平。我们都可能看到过这样的情境，处在阶段Ⅱ的群体的工作成绩却超过了处于阶段Ⅲ或阶段Ⅳ的工作群体。另外，群体的各个发展阶段之间也并非泾渭分明，有时几个阶段还会同时并存。例如，一方面群体正处于震荡和调整之中，另一方面它又在执行任务。甚至偶尔一些群体还会倒退回先前的发展阶段中。因此，我们不应该想当然地认为，所有群体都精确无疑地顺着这一发展历程向前发展，或者认为群体的阶段Ⅳ（执行阶

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

段）总是效益最好的。而是应该把这一模式视为一个总体框架，它提醒我们记住群体是一个动态发展的实体，它帮助我们更好地理解在群体发展过程中经常出现的一些现象和问题。

解释工作群体的行为

许多人都认为他们是我们那个时代最成功的“团队”。他们是谁？他们就是甲壳虫乐队。“甲壳虫乐队的成员都是优秀的艺术家和歌手，但是在许多方面，他们只是一个团队中的四个普通的小伙子。他们获得了艺术和财务的双丰收，并在这个过程中一起度过了美好的时光。任何一个商业团队都可以从他们的故事中受益。”[5]

为什么一些群体比另一些群体更成功？为什么有的组织能达成高水平的绩效和成员满意度，而有些却不能呢？这一问题的答案十分复杂，它涉及以下变量：群体成员的能力、群体规模的大小、群体内部的冲突水平、成员遵从群体规范的内在压力等等。图表 15—3 列出了决定群体绩效和满意度的主要因素[6]，我们来逐一进行考察。



图表 15—3 群体行为模型

□ 作用于群体的外部环境

为理解工作群体的行为，首先应把它视为一个更大系统中的亚系统。例如，卡夫食品有限公司设在澳大利亚 Suttontown 的一家工厂的一个质量控制工作团队是卡夫食品澳大利亚有限公司的一部分，对于这个团队来说，它必须受到位于墨尔本的总部所制定的各项规章制度的制约。作为存在于更大的组织系统中的一些子集，工作群体会受到群体外部条件的影响。这些条件包括组织战略、权力结构、正式的规章制度、可获得的组织资源、人事录用标准、组织绩效管理系统、文化和群体所在空间的总体布局。例如，一些群体拥有完成工作的现代化、高质量的工具和设施，但是其他群体就没有这么幸运了。或者，组织可能会追求降低成本或改进质量的战略，这也会对一个群体的工作及其工作方式产生影响。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

群体成员资源

群体绩效的潜在水平在很大程度上取决于每个成员为群体带来的资源。它包括群体成员的知识、个人能力、技能和人格特质。

通过考察每个成员的知识、能力和技能，可以部分地预测群体的绩效水平。（回顾我们开篇的专栏，思考英特尔研发实验团队可能为群体带来的知识和技能。）当然，我们有时也能听到这样的消息，一支由水平一般的运动员组成的球队却击败了拥有众多球星的球队，原因在于该队出色的教练、必胜的信心，以及严谨的团队精神。这些事件由于出人意料而成为新闻。这表明，群体绩效并不是每个成员知识和能力的简单加总。但不管怎么说，成员个体的知识和能力毕竟还是预测群体能够做什么以及这些成员构成群体后有效性如何的参数之一。此外，在高绩效的工作群体中，人际交往技能始终都很重要。这些技能包括：冲突管理和冲突解决、协作性地解决问题和沟通。[7]例如，群体成员需要认清群体面对的冲突类型和起因，并实施恰当的冲突解决战略；需要识别解决问题的情境，并确定恰当的参与程度和参与类型；需要不加评论地聆听并恰当使用倾听技术。

人格特质与群体态度和行为之间有什么关系？研究表明，在我们的文化中被视为积极的因素，诸如社交性、自助性、独立性等，对群体生产率和群体士气有着积极的影响；反之，一些消极的人格特质，如霸权主义、支配欲、反复无常等，则倾向于对群体生产率和群体士气产生不利影响。[8]这些人格特质主要通过影响个体如何与其他成员打交道而作用于群体绩效。

管理劳动力多元化 | 管理多元化工作团队面对的挑战

了解和管理由相似人员组成的团队是困难的。如果成员的组成也不同，则团队的管理更是难上加难。但是，各种观点、技术和能力相互碰撞而带来的收益又常常会大大弥补你所付出的心血。[9]作为管理者，如何应对这项挑战，协调多元化的工作团队？有四种关键的人际交往行为十分重要：理解、共情、宽容、沟通。

你知道人和人不一样，但你更要知道他们需要公平和公正的对待。这些差异（文化的、身体的，以及其他方面的）会导致人们以不同的方式行为。团队领导者不但需要自己理解和接纳这些差异，还要鼓励每个团队成员也这样做。

共情与理解的意思十分相近。作为团队领导者，你应该试图理解其他人的观点。让自己站在他人的角度思考问题，并鼓励其他团队成员也这样做。例如，假设一个亚裔女性加入了一个由白人和拉丁美洲男性组成的工作团队，团队成员可以通过判断她可能产生什么样的感受，而让她感到更受欢迎和更放松。她对自己的新任务感到兴奋还是失望？她有过与男性共事的经验吗？她的文化经验如何塑造了她对男性的态度？通过站在她的角度上来思考问题，可以提高团队成员共同工作的能力，从而建成一个高效的团队。

在管理多元化的工作团队时，宽容是另一个重要的人际交往行为。仅仅因为你明白人与人之间不同以及你对他们做到共情，并不意味着你就会接纳不同的观点或行为。最重要的还是在与不同年龄、性别、文化背景的人打交道时要宽容。宽容的一部分内容表现在，以开放

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的心态面对不同的价值观、态度和行为。

最后，在管理一个多元化的团队方面，开放的沟通十分重要。如果人们害怕或不愿意坦诚讨论他们看重的问题，则多元化带来的问题可能会日益尖锐起来。另外，在多元化团队中沟通需要是双向的，如果一个人想知道某种行为对其他人来说是否意味着冒犯，最好的办法就是询问。同样，如果一个人受到他人表现出的某种行为的冒犯，也应该说清楚自己的感受并要求对方停止这种举动。只要这些交互式的沟通以一种无伤害的、克制的、友好的方式表达出来，总体来说它会产生积极的结果。最终，它有助于在团队中形成一种支持和赞同多元化的气氛。

□ 群体结构

工作群体并非一群乌合之众聚集在一起。它拥有一定的内部结构来规范成员的行为，因而这一因素能在很大程度上解释、预测和影响群体本身的绩效以及群体成员的个体行为。有关结构的变量包括：成员角色、规范、遵从、地位系统、群体规模、群体内聚力和正式领导。我们将在这一章考察前六个变量，第七个变量正式领导将在第 17 章中谈到。

角色　在第 1 章中讨论管理者做什么时（回忆一下明茨伯格的管理者角色），我们就介绍了这个概念。当然，一个组织中并非只有管理者扮演着各种角色，对于组织中的所有员工，都可以用角色这个概念对他们在组织内外的活动进行描述。

角色（role）指的是在一个社会单元中，人们对于占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。在群体中，个体由于自己所处的位置而被期望承担某种社会角色。这些角色或者指向任务的完成，或者指向维持群体成员的满意度。[10]想一想你所在的群体以及你在群体中所扮演的角色：你是否不断地作出努力促使群体把工作做好？如果是这样，你就是在承担任务完成的角色。你是否更关心群体成员有机会各抒己见，让他们对自己的工作经历感到满意？如果是这样，你就是在承担维持群体成员满意度的角色。两种角色对于群体有效且高效地行使职能都十分重要。

对于角色行为的理解通常有一个困难：个体要扮演多种角色，并需要调整他们的角色以适应他们此时此刻所属的群体。他们需要阅读工作说明书，从管理者那里得到建议，观察其他同事的工作。当个体面对不同的角色期望时，就会体验到角色冲突。其实员工会经常面对角色冲突。比如，一个信用卡部经理希望她的分析员每周至少处理 30 份申请，然而来自工作群体的压力却限制分析员每周最多完成 20 份申请，这样所有的人都有活干而且没有人会被解雇。一位年轻的大学教师的同事希望他在给学生评分时高分尽量少，以保持本系“高标准严要求”的声誉；与此同时，学生们又希望他能尽量多地给高分以提高他们的分数等级。如果这位教师既想取悦同事又不想让学生失望，他便陷入了角色冲突的困境之中。

www.TopSage.com

TopSage.com

规范　所有群体都会建立规范（norms），即群体成员共同认可的标准或期望。群体规范中规定了许多内容，诸如该工作的产出水平、缺勤率、工作节奏的快慢以及工作中相互帮助的程度。

例如，在 Coleman Trust Company 的办公室职员中有一项“上班程序”的规范。上班时间是早上八点，大多数员工一般都提前几分钟到达，他们把自己的外套、皮包、午餐饭盒和其他可以证明本人已到的物品搁在各自的桌椅上，让所有人看到自己“开始工作了”。然后，就到楼下的公司咖啡馆里一边喝咖啡，一边聊天。要是哪个员工破坏了这条八点整点上班的规矩，则必定会受到嘲讽和压力，以使其行为服从群体的标准。

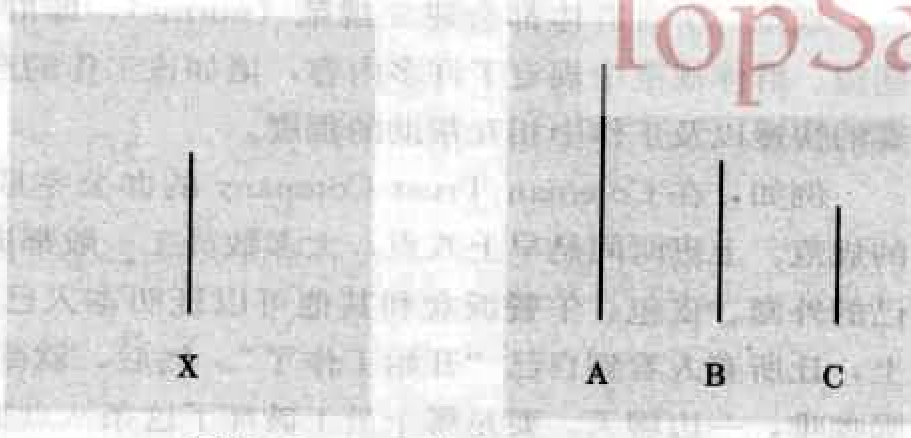
虽然每个群体都有自己一套独特的规范，但在大多数组织中都存在着一些类似的内容，这些规范主要关注于员工的努力与业绩、着装以及忠诚度。可能最常见的群体规范都与工作的努力程度和业绩水平有关。通常工作群体会提供一些明确的线索告诉成员：在工作中应该多努力，产出水平应该多高，什么时候要显得忙碌，什么时候可以磨洋工，等等。这些规范极大地影响着每个员工的工作绩效，其影响之大，使得仅仅基于员工个人的能力和动机水平所进行的业绩预测结果往往不准确。另外，很多团体都有着装规范，它规定了员工在工作中应该穿着什么样的衣服。当然，被一个组织认可的着装可能与被另一组织认可的着装十分不同。最后，忠诚度影响到个体是否可以工作迟到，是否需要周末加班，或是否搬到他们不喜欢的地方去住。

规范消极的一面在于，成为群体的成员会增加个人的反社会性活动。如果群体规范容忍偏差行为，那么，平时不从事这种行为的人可能反倒会这样做。例如，最近的一项研究表明，在群体中工作的人比独立工作的人更可能说谎、欺骗他人和行窃。[11]为什么？因为个人在群体中是匿名的，这给担心可能被逮着的个人一种错误的安全感。

遵从　个体都希望被自己所属的群体接纳，所以他们对遵从规范的压力非常敏感。所罗门·阿施（Solomon Asch）的研究揭示，这种遵从压力对群体成员的判断和态度都会造成影响。[12]在群体遵从实验中，阿施将被试者编成7～8人的小组，让他们对两张卡片进行比较。一张卡片上画有一条直线，另一张卡片上则画有三条长短不一的直线，其中一条与上述卡片中的单一直线一样长（见图表 15—4）。实验主试让小组中每一个成员逐一大声报告三条线中哪一条与单一直线一样长。阿施想知道如果小组中其他成员一开始就给出了错误答案，会出现什么后果。此时遵从群体规范的压力会不会促使个体改变自己的答案以使自己与别人保持一致？研究者“操纵”了实验过程，在小组中除了最后一名成员（真被试）之外，其余成员均被事先告知要报告一个明显错误的答案，并在研究开始之前对他们进行了一两轮匹配练习。经过反复实验，发现三分之一的真被试遵从了群体规范；也就是说，虽然被试明知这种答案是错误的，但为了与群体其他成员的意见一致，他们还是遵从了别人的回答。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com



图表 15—4 阿施实验中使用的卡片

多年过后，这些结论是否依然有效？研究表明，在阿施的研究之后，遵从水平降低了。但是，这并不意味着管理者应当忽视遵从问题，因为它仍然是群体中一个强大的力量。[13]作为群体成员，我们常常希望自己成为群体的一员并避免与群体的明显不一致。我们觉得一致比破坏更令人愉快，即使破坏对于改进组织决策的有效性是必要的。所以，我们遵从群体意见。但是，对他人不能太顺从，特别是在个体的有客观数据支持的观点与群体中其他人明显不同时。当这种情况发生时，群体常常会对个体施加大量的压力，使他们的观点与其他人相一致，这种现象叫做**群体思维**（groupthink）。幸运的是，群体思维并不存在于所有的群体中。当出现以下三种情况时，群体思维最容易出现：有明确的群体认同感时；成员愿意维护群体的积极形象时；成员感到群体的积极形象受到严重威胁时。[14]

地位系统 **地位**（status）指群体内部的威望等级、位置或头衔。在研究者迄今为止所了解的最古老的人类群体中，他们发现地位分层已经存在。地位系统是理解行为的一个重要因素。当个体认为自己应该处于的地位与别人认为应该处于的地位之间存在分歧和差距时，地位这一因素就会成为显著的激励因素并会引发行为结果。

在教育程度、年龄、技能、经验等特点的基础上，人们能够获得群体中的非正式地位。任何受到群体内其他人重视的东西，就具有地位的价值。不过，群体内地位的非正式性并不意味着这种地位不重要，或者由于非正式性而难以确定谁拥有地位谁没有地位。通常，群体成员可以毫不困难地将人们归入不同的地位类别中，并且，他们对于谁的地位高、谁的地位中等、谁的地位低的看法一般会相当一致。

地位还可以通过正式的方式授予，并且，对员工来说相信组织中正式地位系统的稳定一致十分重要。也就是说，个体所感知到的地位等级与组织所授予的地位象征之间应该是等价的。如果上司的收入还不如他的下属，如果一间各方面条件都不错的办公室却被一个地位层级更低的人占据，如果公司出资提供的乡村俱乐部会员资格给了部门经理却不是副总经理，就属于这种不一致现象。员工会预期他们所拥有和所获得的“实物”与他们所处的地位相匹配。假如二者之间出现不一致，员工就可能质疑管理者的权威。另外，晋升的潜在激励作用会受到阻碍，组织中总体的秩序与统一也会受到干扰。

www.TopSage.com

TopSage.com

? 关于道德的批判性思考

作为夏季的实习项目，你受雇于达拉斯的一家公关公司的规划部。工作了一个月后，你发现这个办公室里的态度是"随心所欲、放任自流"。员工知道上司不会因为他们忽视了公司的规章制度而惩罚他们。例如，员工应该递交开支报告，但这一过程简直如同玩笑。没有人附上费用收据以备查验资金数额，而且这样做也不会受到任何质疑。实际上，如果你试图在自己的支出报告里附上收据，你会被告知："没有人交收据，你也一样。"你知道由于没有上交收据，因此没有人的支出费用会被拒绝，尽管员工手册上说必须上交收据。另外，你的同事还使用公司电话打私人长途，这也是员工手册上明令禁止的内容。一名终身员工告诉你如果在这里或家里需要纸笔等办公用品，你尽可以自取所需。这个群体中的规范是什么？假设你是这个部门的主管，你打算怎样做以改变这种群体规范？

群体规模 在亚马逊，工作团队有充分的自由进行创新并调查研究他们的想法。按照创建者兼 CEO 杰夫·贝索斯的说法，团队规模不应大于吃两个比萨饼的人数。根据团队成员的兴趣爱好，"两个比萨饼"的理念常常把群体人数限制在 5～7 人。[15]

群体的规模是否会影响到整个群体的行为呢？回答是肯定的。但这种影响效果还依赖于你所关注的结果是什么。[16]研究证据表明，就完成任务而言，小群体要比大群体速度更快。但是，就解决复杂和困难的任务而言，大群体总是比小群体做得更好。用具体的数字来表明这些发现比较困难，但我们可以给大家提供一些指导原则。大群体（成员超过 12 人的群体）有利于获取各种不同方面的信息。因此，如果群体的目标是搜寻和发现事实，则规模较大的群体应该更有效率；另一方面，较小群体在利用这些信息从事生产方面做得更好。一般说来，7 人左右的群体在采取行动上效率最高。

与群体规模有关的一项最重要的发现是**社会惰化**（social loafing），它指的是个体在群体中工作不如单独一个人工作时努力的倾向。[17]这一发现直接对"群体的生产率至少等于成员个体的生产率之和"这一观点的逻辑性提出挑战。是什么原因导致了社会惰化效应呢？一种可能是，群体成员相信其他人没有尽到应尽的职责。如果你觉得别人是懒惰或无能的，你就可能会降低自己的努力程度，这样你才会感到公平。另一种解释是责任扩散。由于群体活动的结果无法归结为具体某个人的作用，个人投入与群体产出之间的关系就变得模糊不清了。在这种情况下，个体可能会试图成为一个"搭便车者"，利用群体的努力而自己不费力气。换言之，当人们发现自己的贡献无法衡量时，活动的效率就会降低。

社会惰化效应对管理者的意义十分重大。当管理者使用群体来提高工作士气和团队精神时，他们必须识别个人的努力。如果做不到这一点，使用群体在可能带来工作满意度的同时，还可能带来生产率的潜在下降。[18]

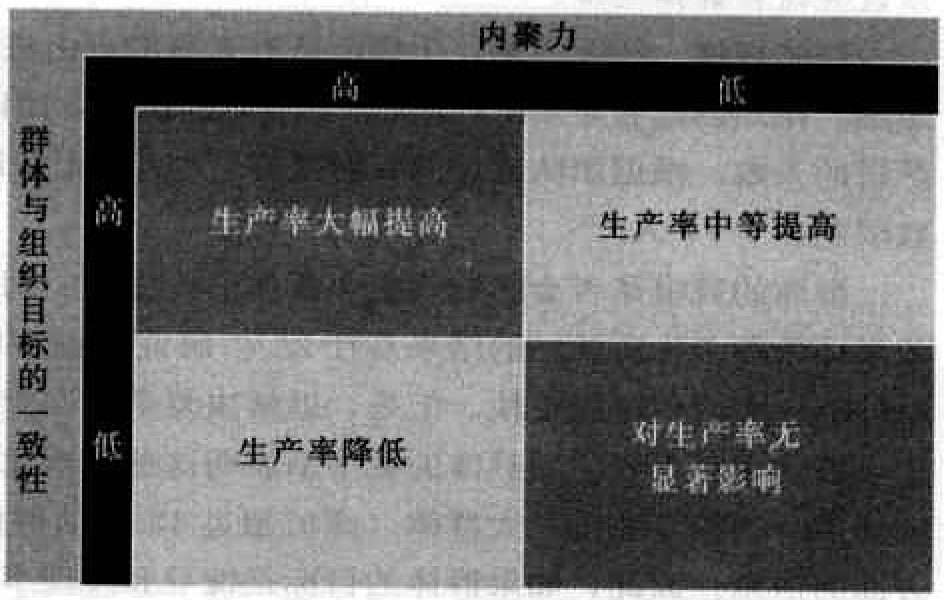
群体内聚力 凭直觉，一般人都认为那种内部意见分歧、缺乏合作的群体，办事效率肯定要低于意见统一、互帮互助的群体。有关这一领域的研究关

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

注于**群体内聚力**(group cohesiveness),即群体成员相互吸引和共同参与群体目标的程度。内聚力是重要的,因为有研究发现它与组织的生产率有关。[19]

研究表明,一般情况下高内聚力群体的工作效率胜过低内聚力群体。[20]但内聚力与工作效率之间的关系相当复杂,其中一个关键的中间变量是群体的态度与群体的正式目标(或组织的目标)之间的一致性程度(见图表15—5)。[21]群体的内聚力越高,成员越会遵从群体的目标。如果这些群体目标对组织有利(比如高产出、高工作质量、与组外人士保持良好的协作关系),这个高内聚力群体的生产率就会高于低内聚力群体;如果群体内聚力高,但其目标对组织的正式目标不利,则群体生产率便会降低;如果群体内聚力低,但群体目标是有利于组织的,群体生产率也会提高,但不如内聚力高且目标有利于组织时那么高;如果群体内聚力低,而且它的目标也不支持组织,则内聚力对生产率的影响不显著。



图表 15—5 群体内聚力与生产率之间的关系

管理信息技术 信息技术和群体

与个人一样,工作群体需要完成工作所需的信息。由于工作群体之间不仅常常保持距离,而且距离很大,因此,创造一种让群体成员沟通和合作的方式是重要的。那么,就要使用到信息技术。技术能使不同类型的群体进行更多的网络沟通和合作。[22]

用技术支持合作这一想法实际上源于对网络搜索引擎的开发。最初,网络本身就是作为科学家和研究者群体共享信息的一种方式。随着越来越多的信息被放在网站上,使用者可以借助一系列搜索引擎来帮助他们找到信息。现在,我们知道许多合作性技术的例子,像wiki网页、博客,甚至是有多个玩家的虚拟现实的网络游戏。

今天,网络上的合作工具使工作群体能以更有效率、更有效果的方式完成工作。例如,丰田的工程师利用合作的沟通工具共享流程改进和创新。他们开发出"广泛传播的、集体所有的共享知识,并以其他公司系统所不能及的速度推动着创新的发展"。毋庸置疑,丰田公司取得了成功。各个地区的经理应该利用信息技术的力量来帮助工作群体改善工作方式。

www.TopSage.com

TopSage.com

□ 群体运行过程

群体行为模型的下一个成分关注的是工作群体内部的运行过程，即用于成员之间进行信息交流、群体决策、权力运作、冲突处理的沟通模式。为什么群体运行过程对于理解工作群体的行为非常重要？这是因为，在群体中一加一并不必然等于二。每个群体都以自己所界定的规则、资源、结构作为基础开始发展，然后再加上群体内部所产生的积极或消极的过程因素。比如，四人组成的市场调查小组所获得的成果，可能要比四名单个成员所获得的成果总和多得多。但是，群体也可能产生消极的过程因素，比如社会惰化严重的组内冲突或不良的沟通状况，就妨碍了群体的效果。对于管理者而言，两个特别重要的群体运行过程是群体决策和冲突管理。

群体决策 很多组织的决策都是由群体作出的。几乎没有组织根本不采用委员会、特别行动小组、评估小组、学习团队，或其他各类团队作出决策。另外，研究表明，管理者每周会花上 30 个小时用于群体会议。[23]毋庸置疑，这个时间中的一大部分用于明确问题所在，找出解决方案，确定具体实施办法。实际上，群体在决策过程中也可以同样划分为八个阶段（参见第 6 章的相关概述）。本节中我们将考察群体决策的优势和劣势，讨论什么时候群体决策更有利，并总结一些可以提高群体决策水平的技术手段。

与个体决策相比，群体决策有哪些优势？

1. 提供更全面更完整的信息和知识。俗话“三个臭皮匠能顶诸葛亮”就是这个道理。在决策过程中，群体带来了各个方面的经验和观点，这是单独个体做不到的。

2. 产生更多样化的备选方案。由于群体中信息更多也更全面，因而能够比个体产生更多的备选方案。

3. 增加解决方案的可接受性。群体成员不愿意攻击或破坏在他们亲自帮助下作出的决策。

4. 增强合理性。由群体作出的决策会被认为比个人单方面作出的决策更合乎逻辑。

那么，如果群体在决策方面很擅长，为什么有句话“骆驼是委员会设计出来的马”十分流行？可见群体决策也有它的劣势所在。

1. 花费时间。群体在确定解决方案时，几乎总是花费更多的时间。

2. 少数人控制局面。群体成员永远不可能绝对的平等，他们在组织级别、过去经验、对问题的了解、对其他成员的影响力、言语表达技能、决断性等方面都有差异。这种差异制造了由一个或几个人更多控制其他人的机会。一群具有影响力且积极活跃的少数人通常对最终决策拥有强大的影响力。

3. 遵从压力。通过前面的讨论我们知道，群体中存在着遵从压力。群体思维破坏了群体中严谨务实的思维风格，并最终会伤害到决策的质量。[24]

4. 责任不明。群体成员共担责任，但在群体决策中，任何群体成员的责任都被扩散了。

群体决策是否有效的判断，取决于你使用什么样的评估效果的标准。[25]图表 15—6 概括了何时群体/个体决策最有效。

www.TopSage.com

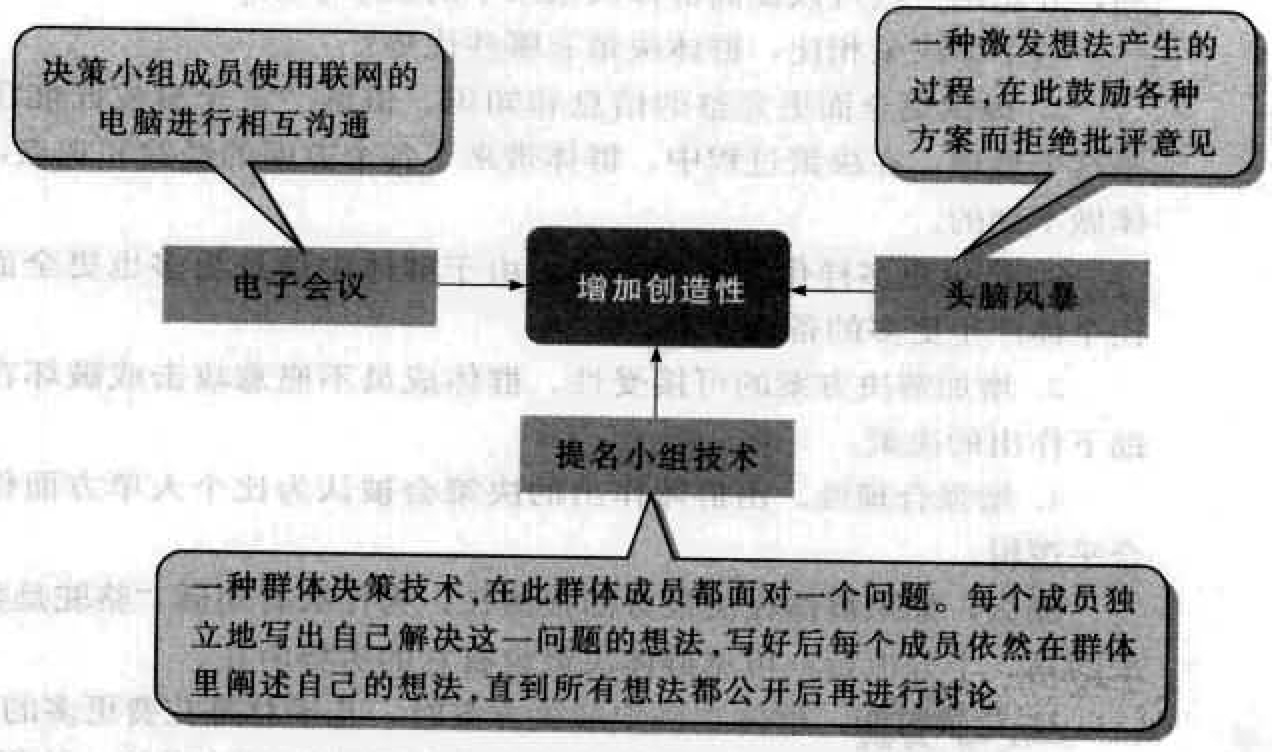
大家网 TopSage.com

有效性指标	群体	个体
精确性	✓	
速度		✓
创造性	✓	
被接纳的程度	✓	
效率		✓

图表 15—6　群体/个体决策

但是请记住，群体决策的效果还受到群体规模的影响。一方面，群体越大则代表多元化的机会也越大。另一方面，群体越大就越需要更多的协作，群体成员在贡献自己想法的同时也要花费更多的时间，可见群体不应该太大。研究证据表明，实际上内容较少时 5 人规模就足够了，通常 7 人规模是最有效的。[26]群体的人数为奇数有助于避免决策陷入僵局。另外，为了使成员避免角色和地位的影响，群体规模要足够大；为了使比较安静的成员也能积极参与讨论，群体规模又要足够小。

管理者能使用什么技术帮助群体制定更具创造性的决策？图表 15—7 描述了三种可以使用的技术。



图表 15—7　使群体决策更有创造性的技术

冲突管理　另一个重要的群体运行过程是群体对冲突的管理。群体在执行分配给它的任务时，会不可避免地出现分歧和冲突。在这里，**冲突**（conflict）一词指的是由于某种不一致或对立状况而使人感知到彼此不相融合的差异。差异本身是否客观存在并不重要，只要群体成员感觉到差异的存在，就处于一种冲突状态。

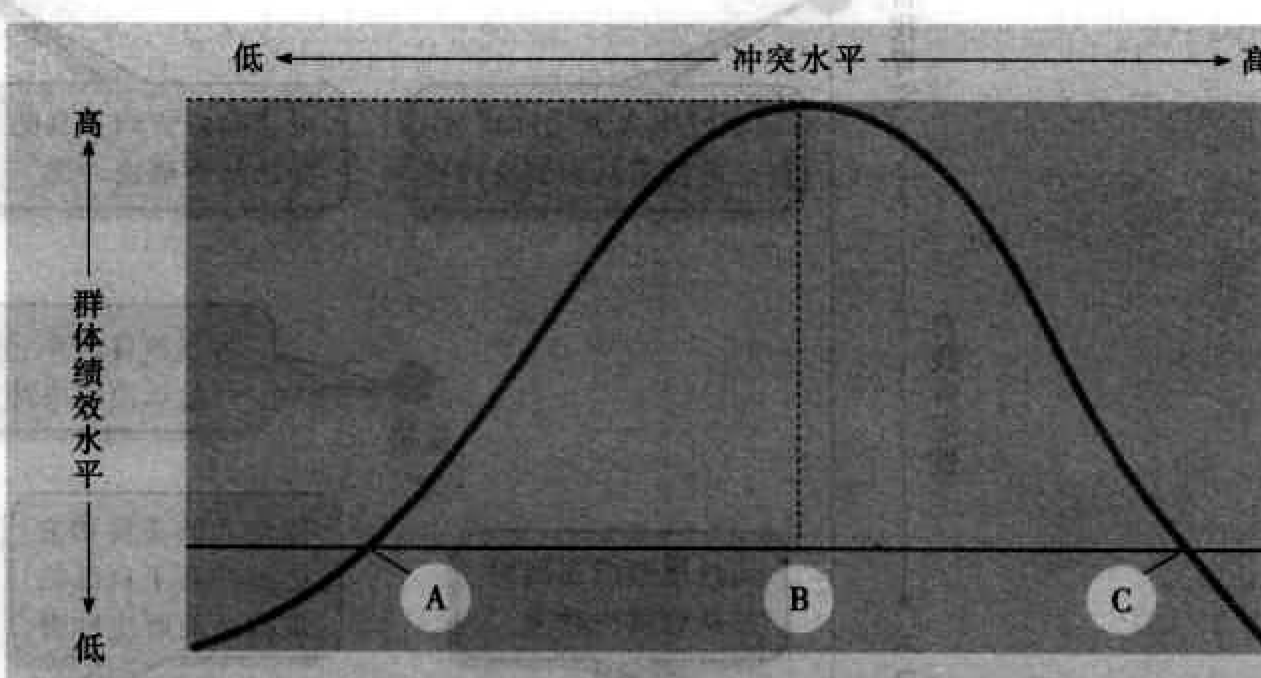
多年来，在冲突领域中逐渐发展出三种不同的观点。[27]第一种观点认为必须避免冲突，因为它意味着在群体内部出现了问题。我们把这种观点称为**冲突的传统观点**（traditional view of conflict）。第二种观点是**冲突的人际关系**

www.TopSage.com

TopSage.com

观点（human relations view of conflict），认为冲突是一种自然而然出现的现象，任何群体都无法避免，但它未必一定是消极有害的，也可能成为一种潜在的有利于群体绩效的积极动力。第三种观点是新近发展起来的，认为冲突不仅可以成为群体中的一种积极推动力，而且有些冲突对群体的有效运作是绝对必要的，我们称之为**冲突的交互作用观点**（interactionist view of conflict）。

交互作用的观点并不是说所有的冲突都是好的，有一些冲突被认为可以支持工作群体的目标，提高群体的业绩水平，这些是具有建设性特点的**积极冲突**（或称功能正常的冲突，functional conflict）。另一些冲突则会妨碍工作群体实现目标，它们具有破坏性，称为**消极冲突**（或称功能失调的冲突，dysfunctional conflict）。图表 15—8 描述了管理者所面对的挑战。



情境	A	B	C
冲突水平	低或无	适当	高
冲突类型	功能失调	功能正常	功能失调
群体内部特点	毫无生气 态度漠然 对变化反应迟钝 缺乏思想	可行的 自我批评的 革新的	混乱的 不合作的 破坏性的
群体绩效水平	低	高	低

图表 15—8 冲突与群体绩效

积极冲突与消极冲突之间有什么差异？研究证据表明，你需要首先看看冲突的类型。[28]它包括三类：任务冲突、关系冲突、过程冲突。

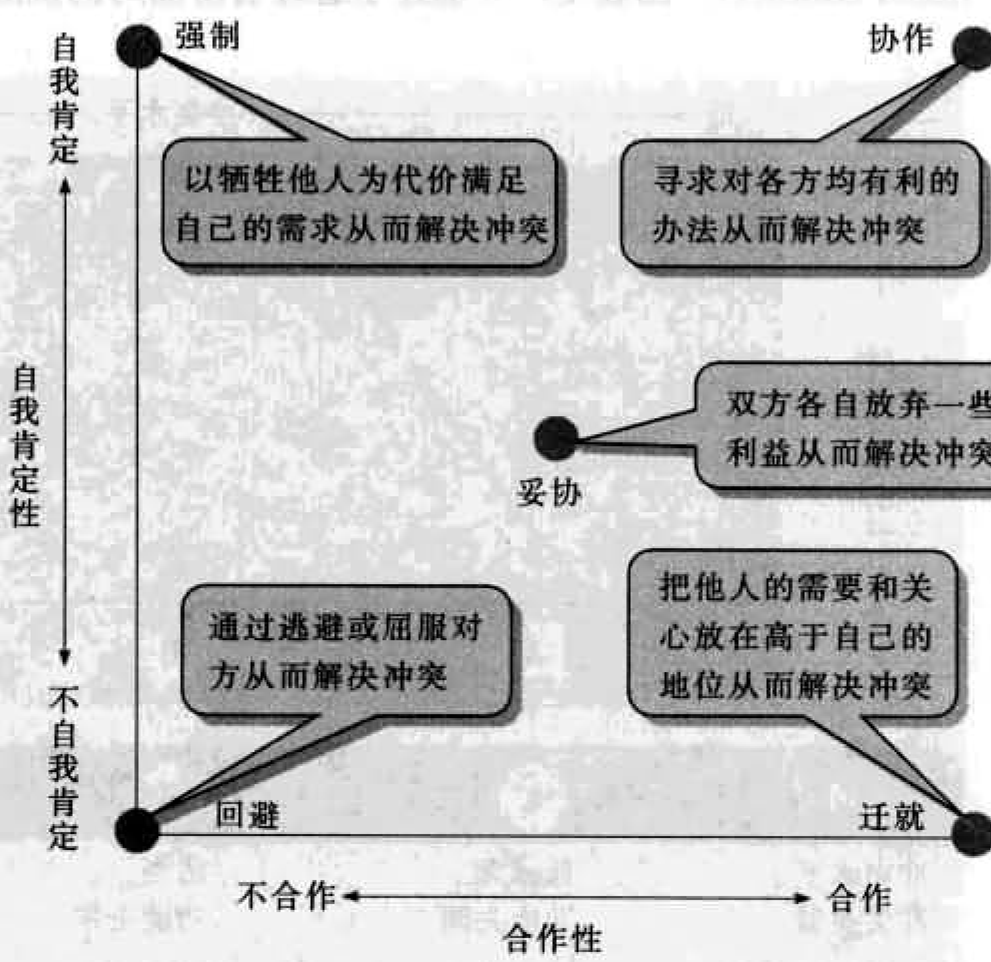
任务冲突（task conflict）与工作的内容和目标有关，**关系冲突**（relationship conflict）着重于人际间的关系，**过程冲突**（process conflict）指向工作如何完成。研究表明，绝大多数的关系冲突是功能失调的。为什么？因为在关系冲突中表现为人与人之间的敌对、不和与摩擦。它加剧了人们人格之间的差异，降低了相互之间的理解，因而阻碍了组织任务的完成。另一方面，低水平的过程冲突和中等水平的任务冲突是积极的。要使过程冲突具有积极作用，必

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

须使它保持在最低水平上。如果在群体中建立的任务角色不够清晰，在谁应该做什么方面存在过多争论，则会导致冲突的功能失调，完成任务的时间会被拖延，成员也会按照不同的目标工作。低至中等水平的任务冲突会对群体的工作业绩有积极影响，因为它激发了人们对不同观点进行讨论，而这一点有助于使群体的工作水平更上一层楼。[29]由于我们尚无成熟的测量工具来评估具体的任务冲突、关系冲突、过程冲突是否最为恰当，是否过高或过低，因此，管理者只好依靠自己的智慧作出判断。

当冲突水平过高时，管理者使用什么技术来降低它？他们可以从五种冲突处理方案中选择一种：回避、迁就、强制、妥协、协作（见图表 15—9）。[30]请记住，没有哪一个方案是放之四海而皆准的，使用哪种方案取决于环境。



图表 15—9 冲突处理技术

资料来源：Adapted from K. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, 2d ed. (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 668. With permission.

□ 群体任务

在新泽西哈肯萨克大学（Hackensack University）的医疗中心，由护士、病案管理人员、社工和医院医生组成的团队利用多重学科来指导护理单元中对病人的日常检查。这些团队执行的任务包括开药方，甚至是劝病人出院。洛克希德·马丁公司纽约工厂海事系统的员工团队生产包括使用持续质量改进技术的地面雷达系统在内的复杂产品。在密苏里州斯普林菲尔德创办 Skinny Improv group 的七个人，每周末都会在城市聚会地点上演出他们独特的喜剧。[31]

www.TopSage.com

作为一个群体，他们要完成的任务都是不同类型的。

群体运行过程对群体绩效和成员满意度的影响随群体的任务而改变。更具体地说，任务的复杂程度和成员之间需要相互依赖的程度影响着群体绩效。[32]

任务总体上可以划分为简单和复杂两种。所谓简单，指的是那些常规化和规范化的任务；所谓复杂，则指那些全新的、无常规可循的任务。可以想见，任务越复杂，则成员之间就会更多地共同讨论各种可行性方案，对群体越有利；如果任务很简单，则群体成员没必要进行这种讨论，只需要根据标准的操作程序去做即可。同理，如果群体成员必须相互依赖才能完成任务，他们就需要更多的互动。所以，当任务复杂而且需要成员之间的相互依赖才能完成工作时，有效的沟通以及一定程度的冲突与群体绩效正相关。

使群体转变为高效的团队

25 年前，当戈尔（W. L. Gore）、沃尔沃、卡夫食品等公司把团队引入它们的生产过程时，曾成为轰动一时的新闻热点，因为当时没有几家公司这样做。今天，情况截然相反，不采用团队方式的企业倒够得上新闻热点了。据估计，80%的《财富》500 强企业中，至少一半或一半以上的员工以团队的方式工作。超过 70%的美国制造公司也运用工作团队。[33]团队可能继续盛行，为什么？研究证据表明，如果完成任务需要多种技能、经验和判断，那么通常团队比个人做得好。[34]当组织进行重组以增强其竞争力时，它们依靠团队能更好地利用员工的才干。管理者发现，在动态的环境中，团队比传统的部门或其他稳定的工作群体更为灵活，反应也更为迅速。团队具有快速组合、部署工作、重新定位和解散的能力。本节中我们将讨论什么是工作团队，在组织中可能使用哪几种工作团队类型，如何开发和管理工作团队。

□ 什么是工作团队

大多数人对工作团队已经十分熟悉了，如果你喜欢观看或参加有组织的体育节目，则尤其如此。一个运动队与一个工作团队有很多共同的特点，不过工作团队与工作群体不同，它们还有自己的独特品质（见图表 15—10）。工作群体进行交流主要是为了共享信息，以制定决策，帮助每个成员更有效率和有效果地完成工作。这些群体不必也没有机会参加需要共同付出努力的集体工作。另一方面，**工作团队**（work teams）是这样的群体，其成员通过他们正面的协同效应、个体和相互的责任以及互补的技能为实现一个具体的、共同的目标而认真工作。

□ 工作团队的类型

团队可以从事各种工作，它们能设计产品、提供服务、处理谈判、协调项

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

目、提出建议以及制定决策。[35]例如，在北卡罗来纳州罗克韦尔自动化公司(Rockwell Automation)的工厂中，团队被用于优化工作流程的项目。在位于阿肯色州的Acxion Corporation中，由人力资源专家组成的团队计划并实施了更关注于顾客服务的文化变革。夏季的每一个周末，我们可以在美国NASCAR比赛中看到赛车手加油停车时团队活动的身影。[36]在今天的组织中，你会看到四种最常见的团队类型：问题解决团队、自我管理团队、虚拟团队、跨职能团队。

工作群体	工作团队
• 强势的、受到关注的领导者	• 共同分担领导角色
• 个体责任	• 个体和团队成员共同的责任
• 群体的目标比组织使命更宽泛	• 团队本身制定的具体目标
• 个体工作成果	• 集体工作成果
• 主持有效的会议	• 鼓励漫谈和活跃的解决问题的会议
• 通过它对其他方面（像公司的财务业绩）的影响间接测量其有效性	• 通过评估集体工作成果直接测量绩效
• 一起讨论、制定决策并授权	• 讨论、制定决策、开展实质性的工作

图表 15—10 群体与团队的比较

资料来源：J. R. Katzenbach and D. K. Smith, "The Discipline of Teams," *Harvard Business Review*, July-August 2005, p. 164. Reprinted with permission of Harvard Business Review.

回顾工作团队刚刚盛行的时候，那时候大多数都是我们所说的**问题解决团队**（problem-solving teams）。它们由来自同一部门或职能领域的员工组成，其目的是努力改进工作活动或解决具体的问题。在问题解决团队中，成员针对如何改进工作程序和工作方法互相交流看法或提出建议。但是，这些团队几乎无权根据这些建议单方面采取行动。

问题解决团队的做法行之有效，但在调动员工参与与工作有关的决策和过程方面尚显不足。这导致了另一种团队类型的发展，它们不仅要解决问题，还要实施解决问题的方案，并对工作结果承担全部责任。这些团队就是**自我管理团队**（self-managed work teams），在这种正式群体中，员工在没有管理者监督的情况下进行操作，并对整个工作流程或部门负责。自我管理团队负责完成工作，并进行自我管理。具体而言包括：进行工作计划与日程安排，给各成员分派任务，共同监控工作进度，作出操作性决策，针对问题采取行动。例如，康宁公司的工作团队没有轮班主管，他们与其他生产分支机构密切合作，解决生产线上出现的问题，并协调交货期限与交通运输等问题。这些团队拥有作出和实施决策、完成项目、处理问题的权限。[37]其他组织，如施乐公司、波音公司、百事可乐公司、惠普公司、工业光魔公司（Industrial Light & Magic）等，都采用自我管理团队方式。据估计，大约30%的美国企业主采用了这种团队形式。在大型企业中，这一比例可能接近50%。[38]自我管理团队的效果如何？大多数采用它的组织认为这种方式是成功的，而且准备在未来几年里继续

www.TopSage.com

TopSage.com

推广使用。[39]

第三类团队是**跨职能团队**（cross-functional team），在第 10 章中我们介绍过这一类型，它是由来自不同领域的专家组成的一个混合体，很多组织都在使用跨职能团队。例如，在位于苏格兰法夫的 AMS Operations Hillend 工厂中，跨职能团队生产用于军事程序的印制电路板。[40]跨职能团队甚至还被应用于医疗保健行业。例如，在位于马里兰州贝赛斯达的郊区医院（Suburban Hospital）中，重点护理组团队每天都与病人的临床护士会面，讨论最好的治疗方案。这些护理组团队由接受了重点护理药物培训的医生、药剂师、社工、营养学家、首席重点护理组护士、呼吸疾病治疗专家和牧师组成。医院相信团队的护理方法可以减少失误，缩短病人在重点护理组的时间，并改进家属与医疗人员之间的沟通。[41]

最后一种类型是**虚拟团队**（virtual team）。虚拟团队指的是那些利用计算机技术把实际上分散的成员联系起来以实现共同目标的工作团队。例如，StrawberryFrog 是一家小型的广告代理公司，它在阿姆斯特丹和纽约的两个主要办事处只有 100 名左右的员工，它依靠的工作团队基于一个来自全球 22 个国家的 100 多名自由职业者的全球网络。针对不同项目的要求，公司随时根据需要组建成员共同工作。通过依靠虚拟团队，StrawberryFrog 避免了由于工作安排而带来的管理费用和复杂程序，成功地开发了一个全球的人才网络。[42]在虚拟团队中，成员通过宽带网、可视电话会议系统、传真、电子邮件，甚至互联网上的在线会议进行沟通与联系。[43]虚拟团队可以完成其他团队能够完成的所有工作——分享信息、作出决策、完成任务，但是，他们缺少了通常面对面进行的“说与听的互换式”讨论。正因为这种缺失，虚拟团队更倾向于任务取向，尤其是当团队成员素未谋面时。

□ 开发高效的团队

工作团队本身并不能自动地带来效率，它也可能会令管理者失望。管理者如何创建有效的工作团队？

有关团队的研究揭示了一些与高效团队有关的特点[44]，图表 15—11 可以让我们比较清晰地看到这些特点。

清晰的目标 高效团队非常明确他们要达到什么目标。成员为团队目标奉献自己的力量，他们清楚地知道团队希望自己干什么，以及成员之间怎样相互协作以最终实现目标。

相关的技能 高效团队由一群能力很强的个体组成。他们具备实现理想目标所必需的技术能力，以及相互之间能够良好合作的个性品质。其中后者尤其重要，但却常常被人们忽视。不是所有技术精湛的个体成为团队成员时都能与他人良好相处。

相互的信任 成员之间相互信任是高效团队的显著特征，也就是说，每个成员对其他人的品行和能力都深信不疑。但我们从日常的人际关系中都能体会到，信任这种东西是相当脆弱的，维持群体内的相互信任需要引起管理层足够

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com



图表 15—11　高效团队的特点

的重视。

统一的承诺　统一的承诺意味着对团队目标的奉献精神，愿意为实现这一目标付出自己更多的精力。高效团队中的成员对团队表现出高度的忠诚感和奉献精神。只要能帮助团队获得成功，他们愿意做任何工作。

良好的沟通　毋庸置疑，高效团队以良好的沟通为特点。群体成员之间以他们可以清晰理解的方式传递信息，包括各种言语和非言语信息。此外，良好的沟通还表现在管理者与团队成员之间健康的信息反馈上，这种反馈有助于管理者对团队成员的指导，以及消除彼此之间的误解。如同一对共同生活多年的夫妻，高效团队中的成员也能迅速并有效地分享彼此的想法和情感。

谈判的技能　对高效团队来说，谁做什么事通常十分灵活，总在不断地进行调整。这种灵活性就需要团队成员具备谈判技能。工作团队中的问题和关系随时发生变化，成员必须能够应对和处理这种情况。

恰当的领导　有效的领导者能够激励团队跟随自己共渡难关，如何来做？他们帮助团队指明前进的目标，他们向成员解释通过克服惰性可以实施变革，他们鼓舞每个成员的自信，他们帮助成员了解自己的潜力所在。越来越多的高效团队的领导者扮演着教练和后盾的角色，他们为团队提供指导和支持，但并不控制团队。

内部的支持和外部的支持　高效团队的最后一个必要条件是它的支持环境。从内部条件来看，团队应拥有一个合理的基础结构，这包括：适当的培训，一套清晰而合理的测量系统用以评估总体绩效水平，一个报酬分配方案以认可和奖励团队的活动，一个具有支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能支持团队成员，并强化那些取得高绩效水平的行为。从外部条件来看，管理层应该给团队提供完成工作所必需的各种资源。

www.TopSage.com

TopSage.com

当前管理团队的挑战

很少有趋势能像在工作场所引入团队那样影响组织完成工作的方式。从单独工作到在团队中工作的转变要求员工与他人合作，共享信息，面对分歧，为实现团队利益牺牲个人利益。如开篇专栏中的管理者浦大卫一样，管理者能通过理解员工的行为来创建有效的团队。但是，管理者当前也面临着团队管理方面的一些挑战，这些挑战主要是与管理全球团队和了解组织的社会网络有关。

□ 管理全球团队

今天的组织有两个明显的特征：（1）全球化；（2）越来越多的工作由群体和团队完成。这意味着在某个时候，任何管理者都有可能要管理一个全球团队。关于管理全球团队，我们了解多少？我们知道使用全球团队的缺点和优点（见图表 15—12）。而且，通过把群体行为模型作为一个框架，我们能看到与管理全球团队有关的一些问题。

缺点	优点
• 不喜欢团队成员	• 意见的多样性
• 不信任团队成员	• 有限的集体思维
• 刻板印象	• 理解他人的观点、看法等
• 沟通问题	
• 压力和紧张	

图表 15—12　全球团队的优缺点

资料来源：Based on N. Adler, *International Dimensions in Organizational Behavior*, 4th ed. (Cincinnati, OH: Southwestern, 2002), pp. 141 - 147.

全球团队的群体成员资源　在全球化组织中，由于全球团队成员独特的文化特征，了解群体绩效与群体成员资源之间的关系就更具有挑战性。除了要认识到团队成员的能力、技能、知识和人格外，管理者应当熟悉并清楚地了解群体和他们所管理的群体成员的文化特征。[45]例如，在全球团队的文化中，不确定性规避程度是不是很高？如果是这样，员工在处理不可预测的和模糊不清的任务时会感到不舒服。同样，当管理者与全球团队一起工作时，他们应当了解有哪些潜在的成见，有证据显示这是全球团队的一个问题。[46]

群体结构　我们在一些结构领域发现了管理全球团队方面的差异，包括遵从、地位、社会惰化和内聚力。

在整个文化中，关于遵从的发现能否得出一般的结论？研究表明，阿施的发现与文化密切相关。[47]例如，正如可能预料到的，在集体文化中，对社

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

会规范的遵从程度会高于个人文化。但是，尽管如此，群体思维在全球团队中问题不大，因为成员不太可能对遵从群体的看法、结论和决策感到有压力。[48]

地位呢？文化的差异对地位有影响吗？当然。不同文化下地位的重要性不同。例如，法国人有着高度的地位敏感性。另外，不同国家中确立地位的标准也不同。例如，拉丁美洲和亚洲国家的地位更可能来自家族的位置，以及个体在组织中的正式角色。相反，在美国和澳大利亚这样一些国家，尽管地位也很重要，但是它更少地当面表现出来。而且，地位的赋予是基于成就，而不是头衔或家族历史。当管理者与来自不同文化的人打交道时，他们一定要了解谁拥有地位以及在哪些方面拥有地位。如果美国的管理者不了解办公空间的大小并不是衡量日本高层管理者地位的标准，或者对英国的家谱和社会阶层没有给予相当的重视，那么，他们很可能无意间冒犯了其他人，同时也降低了其人际交往的效果。

社会惰化呢？这种现象有一个西方的偏见。它与自身利益占主导地位的个人文化相一致，像美国和加拿大；它与集体主义社会不一样，在集体主义社会中，个人受群体内目标的驱动。例如，在比较美国与中国和以色列（都是集体主义社会）的员工的研究中，中国人和以色列人没有表现出社会惰化的倾向。实际上，他们在群体中的表现比单独一个人工作时更好。[49]

内聚力是另一个可能会使管理者面临特别挑战的群体结构要素。在有内聚力的群体中，成员团结起来，一致行动。他们有深厚的同志情谊，群体认同度也高。但是，在全球团队中，由于更多的不信任、表达的错误和压力，内聚力往往更难形成。[50]

群体过程 对于管理者而言，全球团队的工作过程极富挑战性。首先，经常会出现沟通问题，因为并不是所有的团队成员都能流利地用团队的工作语言进行交流。这样会导致误差、误解和效率低下。[51]但是，研究也表明，如果使用的信息范围广泛，多元文化的团队能更好地利用多种多样的想法。[52]

全球团队的冲突管理不容易，特别是当这些团队是虚拟团队时。多元文化团队的冲突会妨碍团队对信息的使用。但是，研究表明，在集体主义文化中，合作的冲突管理风格最有效。[53]

管理者的角色 尽管存在与全球团队管理有关的挑战，但是，管理者仍然可以做一些事情，营造一种环境，使群体工作的效率更高、效果更好。[54]首先，因为沟通技能是不可或缺的，所以管理者应当把精力集中在这些技能的开发上。同样，正如我们之前所说的，管理者必须在决定使用哪种类型的全球团队时考虑文化的差异。例如，有证据显示，自我管理团队在墨西哥进展不是很顺利，这在很大程度上归咎于当地文化对模糊性和不确定性的低容忍度及员工对等级权力的狂热崇拜。[55]最后，对于管理者来说，保持对全球团队成员之间独特差异的敏感度也是至关重要的。此外，团队成员相互之间保持敏感度也是重要的。

□ 了解社会网络

我们不能在学习这一章的群体行为时不考察群体中成员之间非正式联系的

www.TopSage.com

模式，也就是说，我们要考察**社会网络构造**（social network structure）。[56]组织内部究竟是怎么一回事？群体成员如何互相联系，如何完成工作？

管理者应当了解工作群体的社会网络和社会关系。为什么？因为团队非正式的社会关系能帮助或妨碍其运行的有效性。例如，关于社会网络的研究表明，当人们需要获得帮助以完成工作时，他们会选择友好的同事而不是可能更有能力的同事。[57]最近，另一项考察团队的研究发现，事实上，人与人之间联系程度高的团队能更好地达成目标，并更坚定地在一起工作。[58]组织也开始认识到了解团队社会网络的实际效益。例如，当美华集团（MWH Global）的一名 IT 经理肯·洛克里奇（Ken Loughridge）从英国柴郡搬到新泽西的时候，他有一幅公司 IT 员工社会关系“图”。这幅图是数月前利用一项调查的结果“绘制”而成的。这项调查了解了员工的一些情况，如，他们经常找谁咨询，向谁求助专业知识，谁能鼓舞他们，谁又会使他们泄气。这幅图不仅能帮助洛克里奇识别出交际广泛的技术专家，而且在当亚洲地区的一名重要的经理因为洛克里奇知道了谁与他关系最密切而离开公司时，帮助洛克里奇把潜在的问题最小化。洛克里奇说：“这就像你揭开蜂箱的顶盖之后能看到蜂群在哪活动一样。它确实让我掌握了一些情况。”[59]

成为一名管理者

√在群体中，要试图利用工作中的任何机会。此外，还要注意群体发展阶段、角色、规范、社会惰化等问题。

√遇到冲突时，注意你会如何解决它们。

√在群体项目中，尝试用不同的方法改进群体的创造力。

√当你获悉一个成功的团队时，试着去评估那些使之成功的因素。

管理者对“管理者困境”的回应

马修·利维（Matthew Leavy）

培生高等教育出版公司（Pearson Higher Education）负责国际组织和职业团体的执行副总裁，Upper Saddle River，新泽西州

浦大卫培育并维持了“争论和冲突的强文化”，他的挑战在于当有新人加入团队时，保留并增强这种文化。其中，他要避免在过去方法的基础上创造新的正统方法，虽然这些方法在过去曾发挥过作用。为达到以上目标，浦大卫可以运用以下的一些策略：

1. 招聘合适的人选。他应当寻找挑战现状并愿意提出异议的设计师，在面试中要注意这一点。引入新的设计师时他还应当考虑不同的经验和背景，因为这些人可能在看待问题方面具有不同的思维模式。

2. 使新员工受到团队文化领导者的同化。他应当寻找机会，使新员工与已创建的团队的成员密切合作，这些成员拥有他极力想维持的文化价值观。

3. 通过讲故事进行管理。通过讲述过去的光辉事迹及与其相关的价值观，我们可以维持甚至扩展团队的文化。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

戴夫·布洛杰特（Dave Blodgett）
Cybershift 公司的 IT 经理，Parsippany，新泽西州

浦大卫开展工作有一个好的起点，因为他的团队已经对现状发起了挑战。他的挑战在于培育并延续这种有利的文化，这本身就是一项艰巨的任务。许多因素都会削弱团队的文化，而且显然，其他团队或个人的影响是最大的。这种情况说明，公司总部的设计团队正受到官僚主义惰性的影响。这样的话，浦大卫应当有意识地努力限制其他团队对他的团队的影响。在这方面，浦大卫的团队存在微弱的优势，因为他们与组织总部相隔比较远。

浦大卫应当想出一种方法，过滤外部的不利影响（但是并没有使团队与公司的其他部门完全隔离），同时鼓励创造性的和独特的思维方式。通过对新员工开展适应和教育计划等活动，使他们融入文化当中，同时还要鼓励资深人士推动这种思维方式的发展。积极强化和交流团队文化是浦大卫确保继续获得成功的最有效工具。

思考题

1. 想一想你所归属（或你曾经归属）的群体。根据图表 15—2 指出的群体发展的阶段谈谈它的发展轨迹。它的发展状况与群体发展模型在多大程度上是一致的？如何应用群体发展模型来提高这一群体的有效性？

2. 对于组织越来越依赖于工作团队这一现象，你认为科学管理理论家作何反应？

3. 对美国来说，它的文化高度强调个人主义和个人努力。请问如何解释工作团队在这种文化中的普及性？

4. 为什么管理者可能会希望激发某个群体或团队中的冲突？如何激发冲突？

5. 考虑到当前运用团队的这种趋势，你认为是否每个人都应该被期望成为团队成员？请讨论。

案例应用

设计优秀的设计团队

它现在是世界上最大的也是盈利最多的电子消费产品公司。它不是索尼，而是三星电子。根据 Interbrand 品牌咨询公司最近对有价值的全球品牌的调查，2005 年，三星电子取代索尼成为世界上最具价值的电子消费品品牌。它巧妙的产品设计吸引了众多消费者，也赢得了多个奖项。

20 世纪 30 年代，三星集团初建时是一家卡车运输公司；60 年代，它成为了一家大型的集团公司，由韩国政府组建，并受到进口关税和政府制定的其他

www.TopSage.com

TopSage.com

法律法规的保护，免于外来竞争的压力。三星电子是集团的电子产品部门，它是目前为止三星中规模最大、最具全球性的业务。

虽然现在三星电子处于领先地位，但是，一位高层管理者金勇哲（Kim Byung Cheol）为公司的未来感到担忧。为什么？因为三星还没有掌握一个关键的要素：独创性。三星在电子产品方面获得的大多数成功都来源于其对他人创造发明的模仿和改进，而它自己从未在设计上有所创新。金勇哲说："我们公司正处于一个关键时刻。如果我们没有创新，我们会像一家日本公司一样，陷人困境，以失败而告终。"但是，分析人员说，如果有公司能改变它自己，那就是三星。

首先，在接下来五年中，公司投资 400 亿美元开展研发活动，其投人量为过去五年的两倍。相应地，产品和设计研究员的人数也翻了一番，从 13 900 人上升到 32 000 人。三星改变其研发能力的努力集中体现在最近创建的数字研究中心上，它位于首尔南部城市水原（Suwon）的研发中心。数字研究中心的办公室和实验室可容纳 9 000 名研究员，不过中心只雇用了 5 000 人左右。三星正在努力走向全球化，研究员中 150 人来自国外，包括中国、美国和印度。但是，研发并不是三星努力发展的唯一领域。产品设计仍然是公司未来战略的一个重要部分。

对于公司离首尔总部不远处的设计中心而言，仅仅是地理位置上的差距并不能说明中心与总部的分别。在设计中心，设计师们在 3～5 人的小团队中工作，这些团队成员来自不同的专业领域，资历也不同。虽然韩国文化不太注重某些方面，但是，他们仍然认为应当尊敬长者，说话不能冒冒失失。在三星的设计中心，没有统一的着装，团队成员的工作地位也是平等的。公司鼓励所有人，包括经常把头发染成绿色或粉红色的年纪较轻的员工，大胆地说出自己的想法并挑战他们的上司。与公司的传统背道而驰使三星电子表现得像一个具有创新性的设计领导者。拥有创新的设计和创新的产品，三星确立了自己的地位，并继续其成功的全球品牌战略。

［讨论问题］

1. 根据图表 15—3，描述三星管理其设计团队的方法。

2. 假设三星决定在新建的数字研究中心使用工作团队，描述管理者在管理这些团队时可能面临的问题。他们可以做什么以确保这些团队能取得同设计团队一样的成功？

3. 体现你创造力的时候到了。设计一个创建团队的实践过程，使这些工作团队具备高效团队（见图表 15—11）的一个特征。描述你所选定的特征，及你用于帮助团队具有或加强这个特征的实践过程。

4. 从三星成功地管理团队的经验中，其他管理者能学到些什么？

资料来源：M. Fackler, "Raising the Bar at Samsung," *New York Times Online*, www.nytimes.com, April 25, 2006; B. Breen, "The Seoul of Design," *Fast Company*, December 2005, pp. 90-97; E. Ramstad, "Standing Firm," *Wall Street Journal*, March 16, 2005, pp. A1＋; and D. Rocks and M. Ihlwan, "Samsung Design," *BusinessWeek*, December 6, 2004, pp. 88-96.

www.TopSage.com

TopSage.com

[注释]

[1] Information from D. Clark, "Intel Strives to Serve Up a Winner," *Wall Street Journal*, March 6, 2006, p. B4; company Web site, www.intel.com, and *Hoover's Online*, www.hoovers.com, February 24, 2006; and A. Lashinsky, "Intel Outside," *Fortune*, July 25, 2005, bonus section.

[2] B. Mezrich, *Bringing Down the House: The Inside Story of Six MIT Students Who Took Vegas for Millions* (New York: Free Press, 2002).

[3] M. F. Maples, "Group Development: Extending Tuckman's Theory," *Journal for Specialists in Group Work*, Fall 1988, pp. 17–23; and B. W. Tuckman and M. C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited," *Group and Organizational Studies*, December 1977, pp. 419–427.

[4] M. Kaeter, "Repotting Mature Work Teams," *Training*, April 1994, pp. 54–56; and L. N. Jewell and H. J. Reitz, *Group Effectiveness in Organizations* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981).

[5] A. Sobel, "The Beatles Principles," *Strategy & Business*, Spring 2006, p. 42.

[6] This model is based on the work of P. E. Tesluk and J. E. Mathieu, "Overcoming Roadblocks to Effectiveness: Incorporating Management of Performance Barriers into Models of Work Group Effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, April 1999, pp. 200–217; D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics, and Performance: Once More into the Breach," *Personnel Psychology*, Autumn 1997, pp. 553–585; M. A. Campion, C. J. Medsker and A. C. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups," *Personnel Psychology*, Winter 1993, pp. 823–850; G. R. Bushe and A. L. Johnson, "Contextual and Internal Variables Affecting Task Group Outcomes in Organizations," *Group and Organization Studies*, December 1989, pp. 462–482; J. R. Hackman, "The Design of Work Teams," in J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315–342; and P. S. Goodman, E. Ravlin, and M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 124–128.

[7] G. L. Stewart, "A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance," *Journal of Management*, February 2006, pp. 29–54; T. Butler and J. Waldroop, "Understanding 'People' People," *Harvard Business Review*, June 2004, pp. 78–86; J. S. Bunderson, "Team Member Functional Background and Involvement in Management Teams: Direct Effects and the Moderating Role of Power Centralization," *Academy of Management Journal*, August 2003, pp. 458–474; and M. J. Stevens and M. A. Campion, "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management," *Journal of Management*, Summer 1994, pp. 503–530.

[8] V. U. Druskat and S. B. Wolff, "The Link Between Emotions and Team Effectiveness: How Teams Engage Members and Build Effective Task Processes," *Academy of Management Proceedings* (CD-Rom), 1999; D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams: Building Quality and the Competitive Edge* (San Diego, CA: Lexington, 1991); and M. E. Shaw, *Contemporary Topics in Social Psychology* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1976), pp. 350–351

[9] Information in this box from K. B. Dahlin, L. R. Weingart, and P. J. Hinds, "Team Diversity and Information Use," *Academy of Management Journal*, December 2005, pp. 1107–1123; B. L. Kirkman, P. E. Tesluk, and B. Rosen, "The Impact of Demographic Heterogeneity and Team Leader–Team Member Demographic Fit on Team Empowerment and Effectiveness," *Group & Organization Management*, June 2004, pp. 334–368; K. Lovelace, D. L. Shapiro, and L. R. Weingart, "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective," *Academy of Management Journal*, August 2002, pp. 779–793; J. Jusko, "Diversity Enhances Decision Making," *Industry Week*, April 2, 2001, p. 9; F. Rice, "How to Make Diversity Pay," *Fortune*, August 8, 1994, pp. 78–86; M. L. Maznevski, "Understanding Our Differences: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members," *Human Relations*, May 1994, pp. 531–552; L. Strach and L. Wicander, "Fitting In: Issues of Tokenism and Conformity for Minority Women," *SAM Advanced Management Journal*, Summer 1993, pp. 22–25; C. R. Bantz, "Cultural Diversity and Group Cross-Cultural Team Research," *Journal of Applied Communication Research*, February 1993, pp. 1–19; and L. Copeland, "Making the Most of Cultural Differences at the Workplace," *Personnel*, June 1988, pp. 52–60.

[10] McMurry, Inc., "The Roles Your People Play," *Managing People at Work*, October 2005, p. 4; G. Prince, "Recognizing Genuine Teamwork," *Supervisory Management*, April 1989, pp. 25–36; R. F. Bales, *SYMOLOG Case Study Kit* (New York: Free Press, 1980); and K. D. Benne and P. Sheats, "Functional Roles of Group Members," *Journal of Social Issues*, vol. 4, 1948, pp. 41–49.

[11] A. Erez, H. Elms, and E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: Groups and the Ring of Gyges," paper presented at the Academy of Management Annual meeting, Honolulu, HI: August 8, 2005.

[12] S. E. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority," *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 70 (9), 1956, pp. 1–70; and S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," in H. Guetzkow (ed.), *Groups,*

www.TopSage.com

Leadership and Men (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177–190.

[13] R. Bond and P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's [1952, 1956] Line Judgment Task," *Psychological Bulletin*, January 1996, pp. 111–137.

[14] M. E. Turner and A. R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict," in C. DeDreu and E. Van deVliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (London: Sage, 1997), pp. 53–71.

[15] A. Deutschman, "Inside the Mind of Jeff Bezos," *Fast Company*, August 2004, pp. 50–58.

[16] See, for instance, M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1981); and E. J. Thomas and C. F. Fink, "Effects of Group Size," *Psychological Bulletin*, July 1963, pp. 371–384.

[17] R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski, and N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation," *Journal of Management*, April 2004, pp. 285–304; and D. R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups," *Human Relations*, June 1995, pp. 647–667.

[18] S. G. Harkins and K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation," *Journal of Personality and Social Psychology*, December 1989, pp. 934–941.

[19] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and M. Ahearne, "Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity," *Journal of Applied Psychology*, December 1997, pp. 974–983; B. Mullen and C. Copper, "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration," *Psychological Bulletin*, March 1994, pp. 210–227; and C. R. Evans and K. L. Dion, "Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis," *Small Group Research*, May 1991, pp. 175–186.

[20] See, for example, B. Mullen and C. Copper, "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration"; and L. Berkowitz, "Group Standards, Cohesiveness, and Productivity," *Human Relations*, November 1954, pp. 509–519.

[21] S. E. Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group* (Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center, 1954).

[22] Information in this box from P. Evans, "The Wiki Factor," *BizEd*, January–February 2006, pp. 28–32; and M. McCafferty, "A Human Inventory," *CFO*, April 2005, pp. 83–85.

[23] C. Shaffran, "Mind Your Meeting: How to Become the Catalyst for Culture Change," *Communication World*, February–March 2003, pp. 26–29.

[24] T. Kameda and S. Sugimori, "Psychological Entrapment in Group Decision Making: An Assigned Decision Rule and a Groupthink Phenomenon," *Journal of Personality and Social Psychology*, August 1993, pp. 282–292; R. J. Aldag and S. Riggs Fuller, "Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes," *Psychological Bulletin*, May 1993, pp. 533–552; and I. L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).

[25] See, for example, S. G. Straus and J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reactions," *Journal of Applied Psychology*, February 1994, pp. 87–97; N. J. Castellan Jr. (ed.), *Individual and Group Decision Making* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993); P. W. Paese, M. Bieser, and M. E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, October 1993, pp. 149–165; R. A. Henry, "Group Judgment Accuracy: Reliability and Validity of Postdiscussion Confidence Judgments," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, October 1993, pp. 11–27; and L. K. Michaelson, W. E. Watson, and R. H. Black, "A Realistic Test of Individual Versus Group Consensus Decision Making," *Journal of Applied Psychology*, 74, (5), 1989, pp. 834–839.

[26] P. Yetton and P. Bottger, "The Relationships Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes, and Performance," *Organizational Behavior and Human Performance*, October 1983, pp. 145–159; M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1981); A. P. Hare, *Handbook of Small Group Research* (New York: Free Press, 1976); F. A. Shull, A. L. Delbecq, and L. L. Cummings, *Organizational Decision Making* (New York: McGraw-Hill, 1970), p. 151; and E. J. Thomas and C. F. Fink, "Effects of Group Size," *Psychological Bulletin*, July 1963, pp. 371–384.

[27] This section is adapted from S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 11–14. Also, see D. Wagner-Johnson, "Managing Work Team Conflict: Assessment and Preventative Strategies," Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, www.workteams.unt.edu/reports, November 3, 2000; and M. Kennedy, "Managing Conflict in Work Teams," Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, www.workteams.unt.edu/reports, November 3, 2000.

[28] See J. Weiss and J. Hughes, "Want Collaboration? Accept—and Actively Manage—Conflict," *Harvard Business Review*, March 2005, pp. 92–101; C. K. W. DeDreu and A. E. M. Van Vianen, "Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams," *Journal of Organizational Behavior*, May 2001, pp. 309–328; K. A. Jehn and E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance," *Academy of Management Journal*, April 2001, pp. 238–251; K. A. Jehn, "Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

Performance Through Value-Based Intragroup Conflict," in C. DeDreu and E. Van deVliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (London: Sage Publications, 1997), pp. 87–100; K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Type and Dimensions in Organizational Groups," *Administrative Science Quarterly*, September 1997, pp. 530–557; and K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict," *Administrative Science Quarterly*, June 1995, pp. 256–282.

[29] C. K. W. DeDreu, "When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams," *Journal of Management*, February 2006, pp. 83–107.

[30] K. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2d ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651–717.

[31] K. E. Culp, "Improv Teaches Work Team Building," *Springfield News-Leader*, December 9, 2005, p. 5B; T. J. Mullaney and A. Weintraub, "The Tech Guru: Dr. Gerard Burns," *BusinessWeek*, March 28, 2005, p. 84; and J. S. McClenahen, "Lean and Teams: More Than Blips," *Industry Week*, October 2003, p. 63.

[32] See, for example, K. A. Jehn, G. B. Northcraft, and M. A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups," *Administrative Science Quarterly*, December 1999, pp. 741–763; M. J. Waller, "Multiple-Task Performance in Groups," *Academy of Management Proceedings* on Disk, 1996; R. Saavedra, P. C. Earley, and L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups," *Journal of Applied Psychology*, February 1993, pp. 61–72; and J. R. Hackman and C. G. Morris, "Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1975), pp. 45–99.

[33] Cited in T. Purdum, "Teaming, Take 2," *Industry Week*, May 2005, p. 43; and C. Joinson, "Teams at Work," *HRMagazine*, May 1999, p. 30.

[34] See, for example, E. Salas, C. A. Bowers, and E. Eden (eds.), *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002); P. MacMillan, *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork* (Nashville, TN: Broadman & Holman, 2001); and S. A. Mohrman, S. G. Cohen, and A. M. Mohrman, Jr., *Designing Team-Based Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

[35] See, for instance, E. Sunstrom, DeMeuse, and D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness," *American Psychologist*, February 1990, pp. 120–133.

[36] J. S. McClenahen, "Bearing Necessities," *Industry Week*, October 2004, pp. 63–65; P. J. Kiger, "Acxiom Rebuilds from Scratch," *Workforce*, December 2002, pp. 52–55; and T. Boles, "Viewpoint—Leadership Lessons from NASCAR," *Industry Week*, May 21, 2002, www.industryweek.com.

[37] M. Cianni and D. Wanuck, "Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development," *Academy of Management Executive*, February 1997, pp. 105–115.

[38] "Teams," *Training*, October 1996, p. 69; and C. Joinson "Teams at Work," p. 30.

[39] G. M. Spreitzer, S. G. Cohen, and G. E. Ledford Jr., "Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations," *Group & Organization Management*, September 1999, pp. 340–366.

[40] D. Drickhamer, "Mission Critical," *Industry Week*, March 2002, pp. 45–46.

[41] J. Appleby and R. Davis, "Teamwork Used to Save Money; Now It Saves Lives," *USA Today*, www.usatoday.com, March 1, 2001.

[42] Information from company Web site, www.strawberryfrog.com, May 8, 2006; T. Howard, "StrawberryFrog Hops to a Different Drummer," *USA Today*, October 10, 2005, p. 4B; E. White and M. Rozenman, "Some Ads in Europe Refer to the War," *Wall Street Journal*, March 26, 2003, p. B4; and S. Ellison, "Ad Firm StrawberryFrog in Amsterdam Thinks Big But Wants to Stay Small," *Wall Street Journal*, April 3, 2000, pp. A43D+.

[43] B. L. Kirkman and J. E. Mathieu, "The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality," *Journal of Management*, October 2005, pp. 700–718; J. Gordon, "Do Your Virtual Teams Deliver Only Virtual Performance?" *Training*, June 2005, pp. 20–25; L. L. Martins, L. L. Gilson, and M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?" *Journal of Management*, December 2004, pp. 805–835; S. A. Furst, M. Reeves, B. Rosen, and R. S. Blackburn, "Managing the Life Cycle of Virtual Teams," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 6–20; B. L. Kirkman, B. Rosen, P. E. Tesluk, and C. B. Gibson, "The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction," *Academy of Management Journal*, April 2004, pp. 175–192; F. Keenan and S. E. Ante, "The New Teamwork," *BusinessWeek e.biz*, February 18, 2002, pp. EB12–EB16; and G. Imperato, "Real Tools for Virtual Teams," *Fast Company*, July 2000, pp. 378–387.

[44] S. W. Lester, B. W. Meglino, and M. A. Korsgaard, "The Antecedents and Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups," *Academy of Management Journal*, April 2002, pp. 352–368; M. A. Marks, M. J. Sabella, C. S. Burke, and S. J. Zaccaro, "The Impact of Cross-Training on Team Effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, February 2002, pp. 3–13; J. A. Colquitt, R. A. Noe, and C. L. Jackson, "Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate," *Personnel Psychology*, vol. 55, 2002, pp. 83–100; J. M. Phillips and

www.TopSage.com

E. A. Douthitt, "The Role of Justice in Team Member Satisfaction with the Leader and Attachment to the Team," *Journal of Applied Psychology,* April 2001, pp. 316–325; J. E. Mathieu, T. S. Heffner, G. F. Goodwin, E. Salas, and J. A. Cannon-Bowers, "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance," *Journal of Applied Psychology,* April 2000, pp. 273–283; G. L. Stewart and M. R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type," *Academy of Management Journal*, April 2000, pp. 135–148; J. D. Shaw, M. K. Duffy, and E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members," *Journal of Management*, vol. 26 (2), 2000, pp. 259–279; M. Mattson, T. Mumford, and G. S. Sintay, "Taking Teams to Task: A Normative Model for Designing or Recalibrating Work Teams," *Academy of Management Proceedings* (CD-Rom), 1999; V. U. Druskat and S. B. Wolff, "The Link Between Emotions and Team Effectiveness: How Teams Engage Members and Build Effective Task Processes"; R. Forrester and A. B. Drexler, "A Model for Team-Based Organization Performance," *Academy of Management Executive*, August 1999, pp. 36–49; A. R. Jassawalla and H. C. Sashittal, "Building Collaborative Cross-Functional New Product Teams," *Academy of Management Executive*, August 1999, pp. 50–63; and G. R. Jones and G. M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork," *Academy of Management Review*, July 1998, pp. 531–546.

[45] B. L. Kirkman, C. B. Gibson, and D. L. Shapiro, "Exporting Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates," *Organizational Dynamics,* Summer 2001, pp. 12–29; J. W. Bing and C. M. Bing, "Helping Global Teams Compete," *Training & Development,* March 2001, pp. 70–71; C. G. Andrews, "Factors That Impact Multi-Cultural Team Performance," Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, www.workteams.unt.edu/reports, November 3, 2000; P. Christopher Earley and E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning," *Academy of Management Journal*, February 2000, pp. 26–49; J. Tata, "The Cultural Context of Teams: An Integrative Model of National Culture, Work Team Characteristics, and Team Effectiveness," *Academy of Management Proceedings* (CD-Rom), 1999; D. I. Jung, K. B. Baik, and J. J. Sosik, "A Longitudinal Investigation of Group Characteristics and Work Group Performance: A Cross-Cultural Comparison," *Academy of Management Proceedings* (CD-Rom), 1999; and C. B. Gibson, "They Do What They Believe They Can? Group-Efficacy Beliefs and Group Performance Across Tasks and Cultures," *Academy of Management Proceedings* (CD-Rom), 1996.

[46] R. Bond and P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's [1952, 1956] Line Judgment Task," *Psychological Bulletin,* January 1996, pp 111–137.

[47] I. L. Janis, *Groupthink,* 2d ed. (New York: Houghton Mifflin Company, 1982), p. 175.

[48] See P. C. Earley, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups," *Academy of Management Journal,* April 1993, pp. 319–348; and P. C. Earley, "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China," *Administrative Science Quarterly,* December 1989, pp. 565–581.

[49] N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 4th ed. (Cincinnati, OH: Southwestern, 2002), p. 142.

[50] Ibid., p. 144.

[51] K. B. Dahlin, L. R. Weingart, and P. J. Hinds, "Team Diversity and Information Use," *Academy of Management Journal,* December 2005, pp. 1107–1123.

[52] Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* p. 142.

[53] S. Paul, I. M. Samarah, P. Seetharaman, and P. P. Mykytyn, "An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams," *Journal of Management Information Systems,* Winter 2005, pp. 185–222.

[54] S. Chang and P. Tharenou, "Competencies Needed for Managing a Multicultural Workgroup," *Asia Pacific Journal of Human Resources,* 42 (1), 2004, pp. 57–74; and Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* p. 153.

[55] C. E. Nicholls, H. W. Lane, and M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico," *Academy of Management Executive,* August 1999, pp. 15–27.

[56] P. Balkundi and D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structures' Effects on Team Viability and Performance," *Academy of Management Journal,* February 2006, pp. 49–68.

[57] T. Casciaro and M. S. Lobo, "Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks," *Harvard Business Review,* June 2005, pp. 92–99.

[58] Balkundi and Harrison.

[59] J. McGregor, "The Office Chart That Really Counts," *BusinessWeek,* February 27, 2006, pp. 48–49.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

第16章

激励员工

- 什么是动机
- 早期的动机理论
- 当代动机理论
- 当代动机问题
- 从理论到实践：激励员工的一些建议
- 思考题

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

什么是动机?

- 定义动机
- 解释动机的强度、方向和坚持性

早期的动机理论

- 描述马斯洛的需求层次理论以及如何用它来进行激励
- 详述X理论和Y理论的管理者如何看待激励问题
- 描述赫茨伯格的激励—保健理论
- 解释赫茨伯格满意与不满意的观点

当代动机理论

- 描述麦克利兰提出的工作环境中现存的三种需要
- 解释目标设置理论和强化理论
- 描述具有激励作用的工作设计方法——工作特征模型
- 描述公平理论中激励的含义
- 比较分配公平和程序公平
- 解释期望理论中的三种关键联系以及它们在激励中的作用

当代动机问题

- 描述激励问题的跨文化挑战
- 详述管理者在激励新型劳动力时面临的挑战
- 描述账目公开管理、员工认可方案、绩效工资方案和股票期权方案

管理者困境

在努力证明某些东西的过程中，人们可以超越他们认为所能达到的高度。汤姆·德普雷（Tom Despres）可以证明，事实确实如此。[1]他管理着Storage Technology在波多黎各Ponce的生产工厂。公司的CEO考虑将生产迁移到成本更低的中国，这也给了汤姆及其员工一次证明自己的机会。他们做好准备，开始行动了。

汤姆刚刚被任命为波多黎各工厂的总裁兼总经理时，他延续了前任的做法，强调培训、技术和结果。许多生产商一直在努力使员工接受工作流程的变革，而在Storage Technology规模最大的工厂中，员工已经完全接受了全面质量管理、六西格玛、灵活生产和其他流程改进方法。他们将高产量产品和高组合产品进行分离，并重新配置了生产线。在员工数量不变的情况下，经过这些方面的改进，仅工厂一个地方的产量就提高了33%。更令人兴奋的是，2004年，员工减少的成本达250万美元。公司打算庆祝一下，而在波多黎各，开炮进行庆祝是很常见的，当然会有一点点危险。下午六点多一点，汤姆打电话到工厂，确保员工已经下班，这样他们都能在开炮之前到家。但是，在那之前，公司的一位重要顾客订购了13个较大的存储系统，而库存中准备好装运的系统只有11个。于是，员工哪儿也没去，直到完成这两个余下的系统。汤姆说："我不敢相信，员工们居然没有拒绝顾客的要求。"

汤姆不仅激发了员工的激情，在他的领导和大家的共同努力下，工厂还被《商业周刊》评为2005年度最佳工厂之一。如果你处于汤姆的位置，你觉得，如果他们想要继续

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

保持低成本而又不打算提高员工的工资，汤姆应当做什么以确保他的员工继续付出他们最大的努力？

你该怎么做？

在管理者从事的工作中，激励和奖赏员工是最重要也是最具挑战性的活动之一。成功的管理者，如本章开篇“管理者困境”中的主人公汤姆·德普雷，认识到对某个人具有激励作用的刺激物对其他人可能作用很小甚至根本不起作用。你可能会因为在一个团结协作的团队中工作而受到鼓舞，但别指望每个人都会如此；你可能会因为挑战性的工作而受到激励，但别人未必如此。作为有效的管理者，要想让所有员工付出最大努力，必须了解员工如何受到激励以及为什么会被激励，并调整自己的激励活动以满足员工的这些需要。

什么是动机

作为新泽西 Ajilon 人力资源公司的总裁，尼尔·勒布维茨（Neil Lebovits）遇到了棘手的员工问题[2]：人员流动频繁且士气低落。他下班后举行了一个聚会，50 名员工中只有 5 个人不耐烦地参加了。尼尔想使员工振作精神，但是和许多管理者一样，他没有足够的财力增加员工的工资。所以，他尝试了一些不会花费很多钱的方法。他在组织内部启动了员工感兴趣的不同主题的培训项目；他提议每月召开电话会议，使所有员工逐条地讨论有关管理的决策；他创建了一个电子邮件地址，员工能提出自己想法，他也对其一一进行回复。此外，员工每年还可以多享受三天假期。实行这些变革后，员工士气飙升。公司员工甚至给尼尔写便条，热情洋溢地表达了对公司的热爱，他们现在已经重振精神，斗志昂扬。

尼尔是一个优秀的激励者。像尼尔一样，所有的管理者都要能激励他们的员工，这也要求管理者首先了解什么是动机。为了理解动机是什么，让我们首先看看动机不是什么。为什么这样做呢？因为许多人误以为动机是一种个人的内在特质，这种特质某些人具备而另一些人不具备。尽管在实际工作中许多管理者会说某个员工缺乏动机，但有关动机的知识告诉我们不应这样标记一个人。我们的知识表明，动机是个人与环境相互作用的产物。例如，每一学期的课程不同，你的动机水平也可能不同。因此，在学习动机概念时，要记住动机水平不仅因人而异，对同一个人来说还因时而异、因情境而异。

我们把**动机**（motivation）定义为一种过程，它体现了个体为了实现目标而付出努力的强度、方向和坚持性。[3]虽然，一般说来，动机指的是个体为了实现目标而付出的努力，但是，我们最感兴趣的是组织目标，因为我们关注的是与工作有关的行为。动机定义的三个关键因素是：努力、方向和坚持性。[4]

努力要素是强度或内驱力指标。受到激励的员工会付出更多的努力，更勤奋地工作。但是，我们在考虑努力的强度的同时，还要考虑努力的质量。如果这种努力不指向有利于组织的方向，则高努力水平未必会产生令人满意的工作业绩。那些指向组织目标并与组织目标始终保持一致的努力才是我们所希望

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的。最后，动机还有一个坚持性维度。我们希望员工能坚持努力地工作，以达到组织的目标。

激励员工产生高绩效是组织十分关心的一件事情，管理者也一直在寻找它的答案。例如，最近的一项盖洛普民意测验发现，大多数美国员工，大概有73%，并没有认真地工作。就像研究员所说的，"这些员工心不在焉，他们一天的工作就像是在梦游。他们在工作，但是却没有努力和激情。"[5]毫无疑问，一线管理者和学者都想了解并解释员工的动机。在这一章中，我们首先看看早期的动机理论，然后再看看当代的一些理论。最后，我们研究一下当代的一些动机问题和管理者能用于激励员工的一些实际建议。

早期的动机理论①

接下来看一看三种早期的动机理论。尽管现在看来这些理论在效度方面都或多或少地受到质疑，但它们依然是在激励员工方面流传最广的解释。它们是：马斯洛的需要层次理论、麦格雷戈的X理论与Y理论、赫茨伯格的激励—保健理论。尽管此后发展出很多更有说服力的解释，但我们仍需了解这些早期的理论，原因在于：（1）它们体现了当今各种理论的成长基础；（2）实践中的管理者经常使用这些理论解释员工的动机。

马斯洛的需要层次理论

在一个财政年度末，当林肯·赫什伯格（Lincoln Hershberger）的团队因为最好地例证了他其中一家公司（视频游戏公司艺电）重要的价值观而获得荣誉时，最令他兴奋的事情不是得到奖励或与CEO握手，而是获得室内停车场一层前排停车位三个月的使用期。不仅仅他觊觎这些停车位，艺电的许多员工都积极地想获得在这些场地停车的特权。[6]很明显，艺电的管理者了解员工的需要及其对动机的影响。我们将要考察的第一个动机理论阐述了员工的需要。

最广为人知的动机理论恐怕要数亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的**需要层次理论**（hierarchy of needs theory）了。[7]马斯洛是一位人本主义心理学家，他认为每个人都有五个层次的需要。

1. 生理需要：包括食物、水以及其他方面的身体需要。
2. 安全需要：保护自己免受身体和情感伤害，同时能保证生理需要得到持续满足的需要。
3. 社交需要：包括爱情、归属、接纳、友谊的需要。
4. 尊重需要：内部尊重因素包括自尊、自主和成就感等；外部尊重因素包括地位、认可和关注等。
5. 自我实现需要：成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是

① 国内对于激励与动机这两个概念的翻译有一些混淆，在一定程度上导致读者理解的困难。本书统一把motivation译为动机，把motivating译为激励。——译者注

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

一种要成为自己能够成为的人的内驱力(追求个人能力极限的内驱力)。

马斯洛指出，每个需要层次必须得到实质的满足后，才会激活下一个目标。同时，一旦某个层次的需要得到实质的满足，它就不再具有激励作用了。换句话说，当一种需要得到满足后，下一个层次的需要就会成为主导需要(见图表16—1)。

马斯洛的理论是如何解释动机的？这一理论指出，尽管没有一种需要会完全、彻底地得到满足，但只要它大体上得到满足，就不再具有激励作用了。也就是说，如果你想激励某人，就必须了解这个人目前处于哪个需要层次上，并重点满足这一层次或这个层次之上的需要。利用马斯洛的需要层次理论激励员工的管理者们都在试图改变他们的组织或管理活动，以使员工的需要得到满足。



图表16—1 马斯洛的需要层次

另外，马斯洛还将五种需要划分为高和低两级。生理需要与安全需要称为较低级的需要，而社交需要、尊重需要与自我实现需要称为较高级的需要。两级的区别在于：高级需要通过内部使人得到满足，低级需要则主要通过外部使人得到满足。

马斯洛的理论得到了普遍认可，特别是20世纪六七十年代很受一线管理者的欢迎，可能因为它具有直观的逻辑性，易于理解。马斯洛本人没有为他的理论提供实验证据，一些试图寻求其有效性的研究也无功而返。[8]

□麦格雷戈的X理论与Y理论

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)以他所提出的有关人性的两类假设而著称：X理论和Y理论。[9]很简单，**X理论**(theory X)主要代表了一种消极的人性观念，它认为工人没有雄心大志，不喜欢工作，只要有可能就会逃避责任，为了保证工作效果必须要严格监控。**Y理论**(theory Y)则提供了一种积极的人性观点，它认为工人可以自我指导，他们接受甚至主动寻求工作责任，他们把工作视为一项自然而然的活动。麦格雷戈相信Y理论更抓住了人的实质特点，认为应该以此指导管理活动。

麦格雷戈的分析对动机领域具有什么意义？这一问题在马斯洛的框架下进行解释效果最佳：X理论假定较低层级的需要支配着个人行为，Y理论则假设较高层级的需要支配着个人行为。麦格雷戈本人坚信Y理论的假设比X理论更有效。因此，他倡导实行员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，认为通过这些手段可以极大地调动员工的工作积

www.TopSage.com

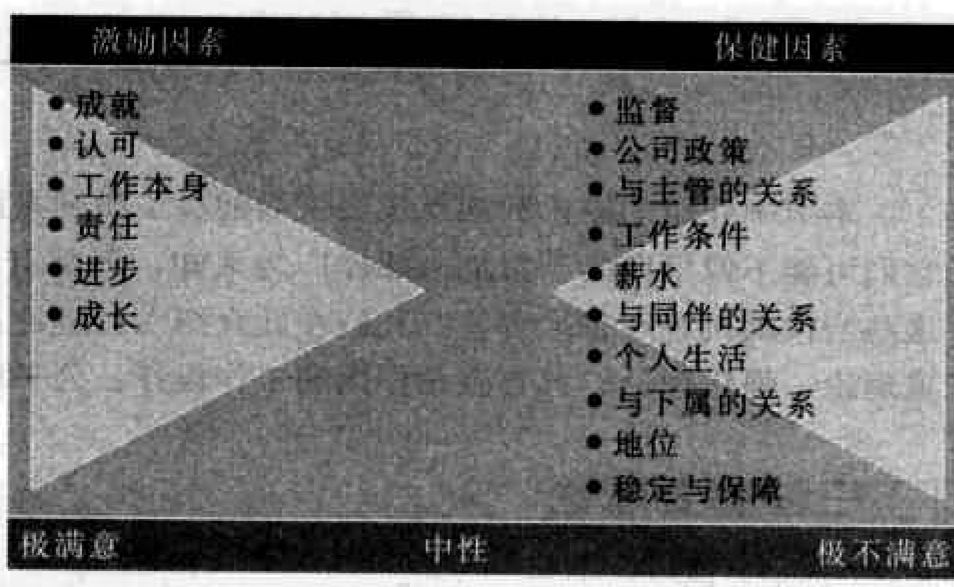
大学网 TopSage.com

极性。

遗憾的是，并无研究证据证实哪一种假设更为有效，也没有证据表明Y理论管理者能更有效地调动员工的积极性。例如，Nvidia公司是一家创新成功的微芯片制造商。其创建者黄仁勋（Jen-Hsun Huang）用安慰性的拥抱和坚定的关爱激励着员工。但是，他不能容忍做错事的人。“据说，在一个会议上，他责骂了一个项目团队，因为他们有再次犯错的倾向。‘你们有病吗？’他这样问道，员工都被吓坏了。‘如果你有病，就站起来说你有病。’”他具有典型的X理论管理者的风格，他的意思是，如果你需要帮助，就要请求别人帮忙。[10]

□ 赫茨伯格的双因素理论

弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）的**双因素理论**（two-factor theory，也称为激励—保健理论）指出，内部因素与工作满意有关，外部因素与工作不满意有关。[11]他相信个人对工作的态度决定了任务的成败。为此，他调查了这样一个问题：“人们希望从工作中得到什么？”让人们具体描述自己感到工作中特别好或特别差的方面，调查结果见图表16—2。



图表16—2 赫茨伯格的激励—保健理论

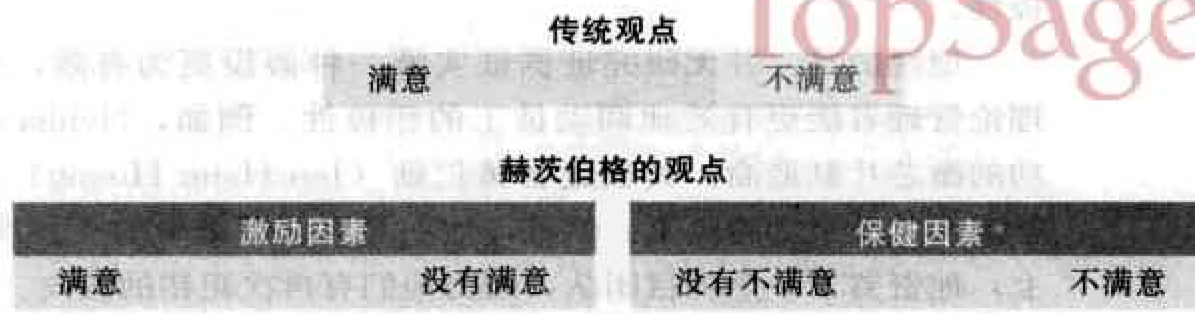
对调查结果进行分析后，赫茨伯格发现，对工作满意的员工和对工作不满意的员工的回答完全不同。一些因素总是稳定地与工作满意有关（图表16—2中左侧列出的因素），另一些因素则与工作不满意有关（图表16—2中右侧列出的因素）。那些与工作满意有关的因素是内部因素，如成就、认可、责任。当人们对工作感到满意时，他们倾向归因于这些特点；当他们对工作感到不满意时，则常常抱怨外部因素，如公司政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

赫茨伯格还指出，与传统看法不同，调查数据表明满意的对立面不是不满意。也就是说，消除了工作中的不满意因素并不一定能让工作令人满意。赫茨伯格提出了二维连续体的存在：“满意”的对立面是“没有满意”，“不满意”的对立面是“没有不满意”，如图表16—3所示。

按照赫茨伯格的观点，导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是相互独立的，而且差异很大，因此，试图在工作中消除不满意因素的管理者只能

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com



图表 16—3 满意—不满意观的对比

给工作场所带来和平，而未必具有动机作用。这些因素只能安抚员工，但不能激励员工。赫茨伯格称这些导致工作不满意的外部因素为**保健因素**（hygiene factors）。当它们得到充分改善时，人们便没有了不满意，但也不会因此而感到满意（或受到激励）。要想真正激励员工努力工作，必须注重**激励因素**（motivators），这些内部因素才会增加员工的工作满意度。

赫茨伯格的理论在 20 世纪 60 年代中期至 80 年代早期一直有着广泛的影响力，对该理论的批评主要是针对操作程序和方法论方面。即使今天，虽然这一理论的内容显得过于简单，但它对当前的工作设计依然有着相当大的影响。

当代动机理论

本节中介绍的理论和观点代表了当前员工激励方面比较成熟的解释。尽管它们可能不像早期的动机理论那样广为人知，但都有大量研究证据的支持。[12]这些当代动机观点包括哪些？我们在此介绍六种理论：三种需要理论、目标设置理论、强化理论、具有激励作用的工作设计、公平理论、期望理论。

□ 三种需要理论

戴维·麦克利兰（David McClelland）等人提出了**三种需要理论**（three-needs theory）[13]，认为主要有三种后天（而不是先天的）需要推动人们从事工作，它们是：(1) **成就需要**（need for achievement，nAch），达到标准、追求卓越、争取成功的需要；(2) **权力需要**（need for power，nPow），左右他人以某种方式行为的需要；(3) **归属需要**（need for affiliation，nAff），建立友好和亲密的人际关系的愿望。在这三种需要中，成就需要被研究得最多，研究结果告诉了我们什么？

高成就需要者追求的是个人成就感，而不是成功之后得到的荣耀与奖赏。他们总是渴望把事情做得比以前更完美、更有效。[14]他们喜欢这样的工作：自己有权寻找解决问题的办法；能够及时且准确地得到有关自己工作业绩的反馈信息，从中了解自己是否有所进步；工作目标具有适度挑战性。高成就需要者不是赌徒，他们不喜欢靠撞大运获得成功。他们喜欢接受困难的挑战，并为自己的成败承担责任。他们回避那些他们觉得特别容易或者特别困难的工作任务，这一点很重要。另外，高成就需要者未必就是一个优秀的管理者，尤其是

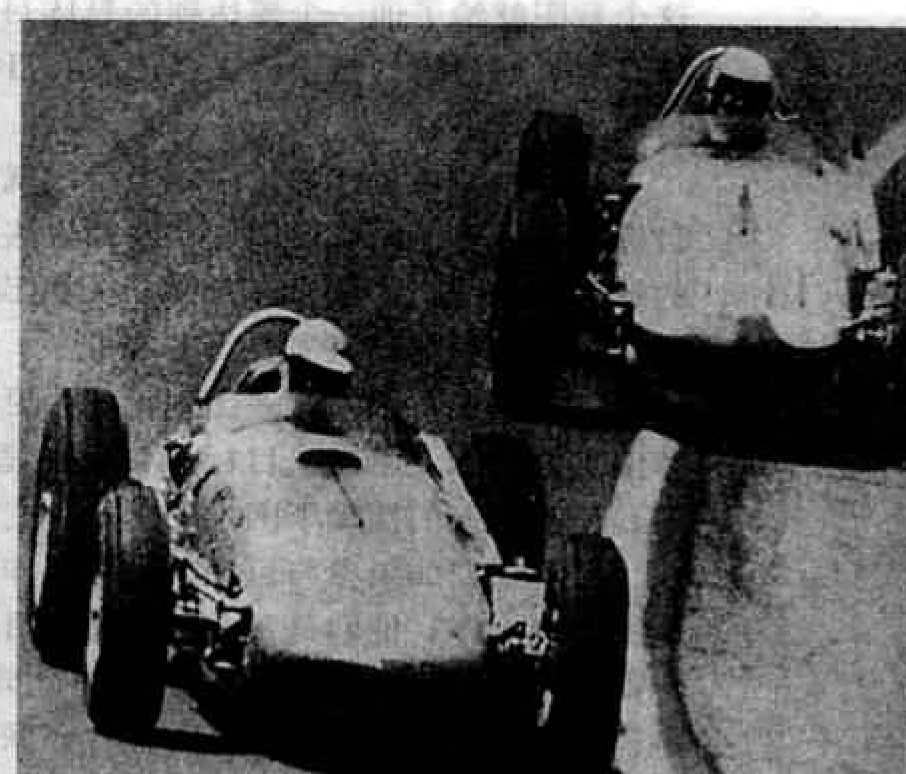
www.TopSage.com

对规模较大的组织而言。比如，辉瑞制药的具有高成就需要的医药销售代表就不一定是优秀的销售经理，而像 Verizon、沃尔玛、微软等大公司优秀的管理者也未必具有高成就需要。高成就需要者未必是优秀的管理者，原因可能在于，高成就需要者关注自己的成就，而优秀的管理者重视的是帮助他人实现自己的目标。[15]我们也知道，通过培训可以激发员工的成就需要。培训教师可以指导个体从成就、胜利和成功的角度来思考问题，然后指导他们在具有个人责任、反馈和适度冒险性的环境中，采用高成就需要者的方式行动。[16]

另两种需要不像成就需要那样得到广泛的研究。但现在我们知道，归属需要和权力需要与管理的成功密切相关。[17]最优秀的管理者是那些权力需要较高而归属需要较低的人。

如何判断一个人这三种需要的水平如何？可以通过投射测验［最著名的是主题统觉测验（thematic apperception test，TAT）］进行测查。这种测验让被试对一系列图片作出反应。每看完一张图片后，让被试在此基础上写出一段故事（图表 16—4 是其中的两例图片）。经过培训的评分者通过这些故事可以确定个体的成就需要、归属需要和权力需要的水平。





成就需要：通过故事中的人物想去做某事或想做得更好来确定。
归属需要：通过故事中的人物想与别人打交道或建立友谊来确定。
权力需要：通过故事中的人物渴望对其他人产生影响或给其他人留下印象来确定。

图表 16—4　用于评估三种需要水平的图片示例

□ 目标设置理论

在惠氏公司（Wyeth）的研究部门，执行副总裁罗伯特·拉福罗（Robert Ruffolo）为公司的科学家规定了具有挑战性的新产品配额，目的是使创新过

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

程更具有效率。他根据目标的达成情况分发奖金。[18]在完成一项复杂的作业或重要的小组报告之前，老师是否会鼓励你“只要尽力而为就行”？在这个十分模糊的阐述中，“尽力而为”意味着什么？如果老师告诉你只有小组报告得93分你这门功课才能得A，你的成绩是否会更高一些？在高中的英语课上，如果你的父母明确要求你“英语课上所有成绩必须在85分以上”，而不是仅仅告诉你“尽力而为”，你的成绩是否会更高一些？目标设置理论针对这些问题进行研究。你将看到，工作目标的具体化、挑战性以及反馈信息对工作成绩有着十分重要的影响。[19]

大量证据支持了**目标设置理论**（goal-setting theory）的观点：具体的目标会提高工作成绩；另外，困难的目标一旦被人们接受，将会比容易的目标导致更高的工作绩效。目标设置理论告诉了我们什么？

首先，为了达到目标而工作的愿望是工作动机的主要源泉之一。有关目标设置的研究表明，作为激励力量，设置具体而有挑战性的目标具有优越性。[20]这种目标比泛泛的目标诸如“尽力而为”能产生更好的效果。目标的具体化本身就具有内在推动力。例如，当一名销售代表承诺每天拨打8个销售电话时，这个意图就给了他一个要达到的具体目标。可以这样说，如果其他条件相同，那么有具体目标的销售代表会比没有目标或仅有泛泛的“尽力而为”目标的销售代表干得更好。

具有中等挑战性的目标将激发成就动机，但是，目标设置理论认为困难的目标具有最大的激励作用，这两种说法是否矛盾？答案是否定的。对这一问题的解释包括两个方面[21]：第一，目标设置理论针对普通大众，而成就动机的结论仅仅针对高成就需要者。在北美，与生俱来的高成就需要者不足10%～20%，在发展中国家这一比例无疑会更低。因此，对大多数员工而言，我们推荐困难的目标。第二，目标设置理论适用于那些接受工作目标并作出承诺的人。只有当人们接受了困难的目标，它才会带来更高的工作绩效。

接下来，如果参与目标的设置工作，结果会怎样？如果员工有机会参与目标的设置工作，他们是否会更努力？目前还不能说让员工参与目标设置过程总会得到理想的结果。在一些案例中，员工参与目标设置导致了更高的绩效水平。但在另一些案例中，当管理者分派目标时，员工的工作水平最好。但是，当你预计有人不愿意接受困难的挑战时，与分派目标相比，参与目标的设置工作能提高目标的可接受性。[22]

最后，如果人们可以获得反馈以了解在实现目标的过程中自己的工作水平如何，人们会干得更好，因为反馈有助于他们了解自己所做的与自己想做的之间是否存在差异。也就是说，反馈可以指导行为。但反馈的效果不尽相同。自发的反馈，即员工可以监控自己的工作过程，比来自外部的反馈更具激励作用。[23]

目标设置理论中是否存在一些权变因素？还是说困难且具体的目标总会带来更高的业绩水平？除了反馈之外，人们还发现其他三个因素也会影响目标—绩效的关系，它们是：目标承诺、自我效能、民族文化。

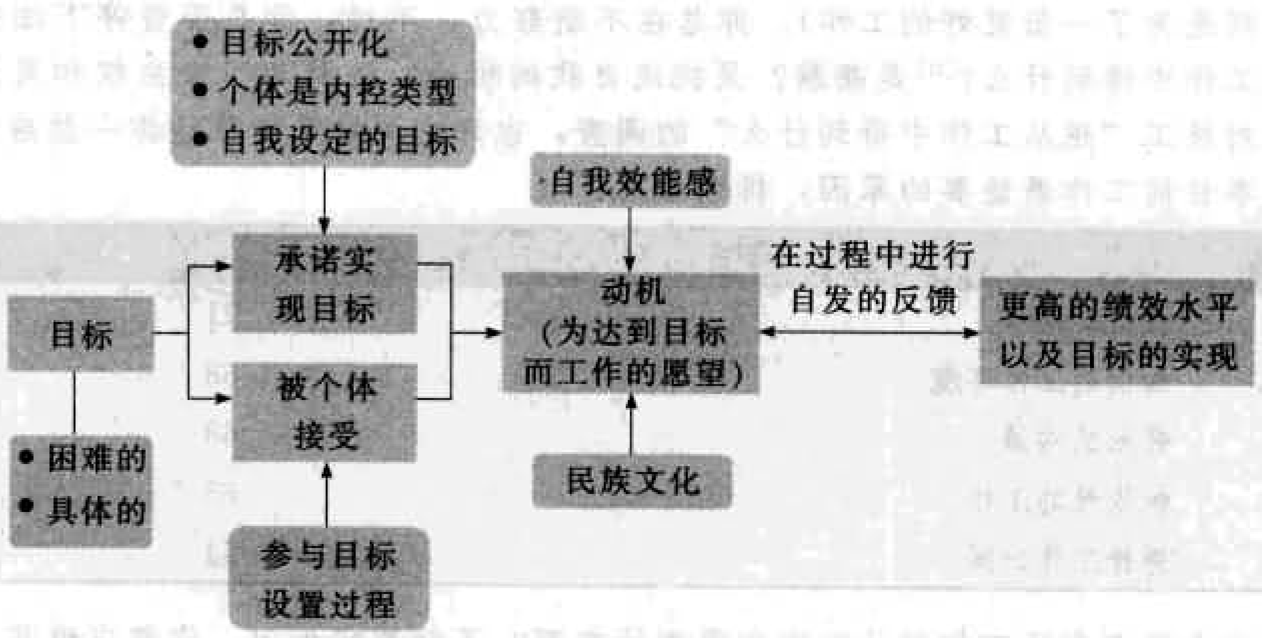
首先，目标设置理论的前提条件是个体对目标的承诺，假定个体既不会降低目标也不会放弃目标。如果目标是公开的，个体是内控类型，目标是自我设定的而不是分派而来的，这种承诺最可能发生。[24]

www.TopSage.com

其次，**自我效能感**（self-efficacy）指的是个体对于自己能否完成任务的信念。[25]自我效能感水平越高，个体越自信能够成功完成任务。因此，我们会看到，在困难情境中，低自我效能者更可能减少甚至干脆放弃他们的努力，而高自我效能者会加倍努力迎接挑战。[26]另外，高自我效能者面对消极反馈时反而激发了努力和积极性；低自我效能者面对消极反馈时则会降低努力水平。[27]

最后，目标设置理论受到文化的限制。在美国、加拿大这样的国家中，这种理论很容易为人们接受，因为其主要思想脉络与北美文化相一致。它假定下属具备合理的独立性（在权力差距上得分不太高），管理者和员工会寻求具有挑战性的目标（在不确定性规避上得分低），无论管理者还是下属都十分看重工作绩效（在生活的数量上得分高）。同理，对于像葡萄牙和智利这样的国家，不应该预期目标设置必然提高员工的业绩水平，因为这些国家的文化特点十分不同。

图表 16—5 总结了目标、激励、绩效之间的联系。目标设置理论的总体结论是：愿望——对具体且困难目标的清晰阐述——是一种有力的激励力量。在适当条件下，它会导致更高的工作业绩。但是，并无证据表明目标与工作满意度的提高有关。[28]



图表 16—5 目标设置理论

□ 强化理论

与目标设置理论形成鲜明对照的是**强化理论**（reinforcement theory），它提出行为是结果的函数。目标设置理论认为个体的目标引导其活动，强化理论则认为行为的原因来自外部，控制行为的因素是**强化物**（reinforcer）。如果行为之后紧接着给予一个积极的强化物，则会提高该行为重复的比率。

强化理论的关键在于它不考虑诸如目标、期望、需要等因素，只关注个体采取某种行动后会带来什么后果。这种思想有助于解释这一现象：一些出版公司，如培生教育出版公司（Pearson Education）在与作者签订合同时，会包括一些激励性条款。每次作者交付完成的章节，公司便预先支付一笔未来工作的

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

费用，以激励作者继续努力完成余下章节。

在第14章中我们介绍了强化物如何塑造个体的行为。很多研究者认为强化的概念同样可以解释激励问题。按照B.F.斯金纳的观点，强化理论对动机的解释是：当人们由于采取某种理想行为而受到奖励时，他们最可能重复这种行为。当奖励紧跟在理想行为之后时最有效。如果某种行为没有受到奖励或是受到了惩罚，行为重复的可能性则非常小。[29]

根据强化理论，管理者可以通过强化他们认为理想的行为来影响员工。管理者应当忽视而不是惩罚他们不认同的行为。原因在于，尽管惩罚措施消除不良行为的速度远快于忽视手段，但其效果经常只是暂时的，并且其后可能产生不良的副作用，例如工作场所中功能失调的行为，如冲突、缺勤或辞职等。研究表明，强化对于工作行为无疑有着重大影响，但它并不是导致员工工作动机存在差异的唯一解释。[30]

管理你的职业生涯　你想从工作中得到什么？

在阅读本书时，你可能正在选修管理学课程，读书是为了帮助你获得这门课的学分。为了得到学位，你可能还要选很多别的课程，因为你希望毕业后有一份好工作（如果你已有了工作，则是为了一份更好的工作）。你总在不断努力，不过，你是否曾停下细想一下自己到底想从工作中得到什么？[31]是高薪？是挑战自我的机会？还是为了自主权和灵活性？最近有一项针对员工“想从工作中得到什么”的调查，也许它的结果能带给你一些启示。员工们列出了从事目前工作最重要的原因，排列如下：

原因	回答的比例（%）
友好的同事	71
愉快的工作环境	68
轻松的沟通	68
挑战性的工作	65
弹性工作时间	54

这些内容中有没有你想从工作中得到的东西？不管答案如何，你都应该花点时间思考一下你希望从工作中得到什么。在找工作的最关键时刻，想一想你所应聘的公司给你提供的条件是否正是你所寻求的东西。

□ 具有激励作用的工作设计

管理者主要感兴趣的是如何激励员工从事工作，所以我们应该思考采用什么办法设计工作使之具有激励作用。仔细考察组织是什么以及组织的运作方式，不难发现它由成千上万个不同的任务组成。这些任务又可以聚合成为各岗位上的工作。**工作设计**（job design）这一概念指的是，将各种任务组合起来构成全部工作的方法。在组织中人们承担的工作不应该是随意产生的，管理者应该仔细考虑对工作的设计，以反映环境变化、组织技术、员工的技能

www.TopSage.com

和能力及偏好的要求。[32]如果在工作设计时能够牢记这些因素，则会激发员工充分发挥其生产潜能。管理者在设计具有激励作用的工作时可以遵循什么方法?[33]

工作扩大化　在第 2 章和第 10 章我们已经看到，工作设计的历史旨在使工作越来越细化和专业化。但是，当工作面越来越窄而且越来越专业化时，如何激励员工就成为一个相当实际的难题。因此，很多组织开始寻求其他的工作设计办法。克服工作细化缺陷的最初努力是，通过扩大**工作范围**（job scope）横向拓展工作。工作范围指的是，在一个工作中所要求的任务数量，以及这些任务被重复的频率。例如，一名牙科保健医生的工作可以扩大到包括牙齿清洁、寻找病例、治疗结束时填写病历、清洁和保管仪器。这种工作设计类型称为**工作扩大化**（job enlargement）。

工作扩大化的努力只是关注增加任务完成的数目，其效果并不尽如人意。正如一名经历过工作扩大化的员工所说："以前我只有一件讨厌的工作要做，由于工作扩大化，现在我有三件讨厌的工作要做了!"不过，有一项研究考察了知识扩大化活动（在一个工作中所使用的知识范围得到扩大）对员工的影响，发现了积极的效果，诸如满意度更高、客户服务状况改善、差错率降低等。[34]不过即使这样，大多数工作扩大化的努力并没有给员工提供什么挑战性和有意义的活动，尽管它的本意是为了避免由于工作过度细化而导致的缺乏变化性。

工作丰富化　另外一种具有激励作用的工作设计方法是，通过增加计划和评估责任而使工作纵向拓展，即**工作丰富化**（job enrichment）。这种丰富化增加了**工作深度**（job depth），即员工对于自己工作的控制程度。换句话说，传统上认为由管理者所做的工作现在授权给员工来做了。在工作丰富化的基础上，工人在完成任务时应当拥有更大的自主权、独立性和责任感。这些任务还应该提供反馈机制，使个体能够评估和修正自己的业绩水平。例如，在具有丰富化特点的工作中，我们的口腔保健医生除了负责牙齿清洁之外，还要安排患者的门诊时间（计划）并在治疗之后追访患者（评估）。尽管工作丰富化有助于改善工作的质量、员工的积极性和满意度，但有关工作丰富化方面的研究证据表明，得出这一定论尚为时过早。[35]

工作特征模型　尽管很多组织都采纳过工作扩大化及工作丰富化方案并尝试过二者的结合运用，但它们都不能提供有关工作分析的构想框架，也不能对管理者设计具有激励作用的工作提供指导。不过，**工作特征模型**（job characteristics model，JCM）给我们提供了这样一个框架。[36]它提出五种主要的工作特征，并分析了这些特征之间的关系，以及它们对员工生产率、积极性和满意度的影响。

根据工作特征模型，任何工作都可以用以下五种核心维度进行描述：

- 技能多样性。指一项工作中要求员工使用各种技能和才干以完成不同类型活动的程度。
- 任务完整性。指一项工作中要求完成一件完整的和可辨识的任务的程度。
- 任务重要性。指一项工作对员工生活或其他人工作的实际影响程度。
- 工作自主性。指一项工作实际上在安排工作内容、确定工作程序方面

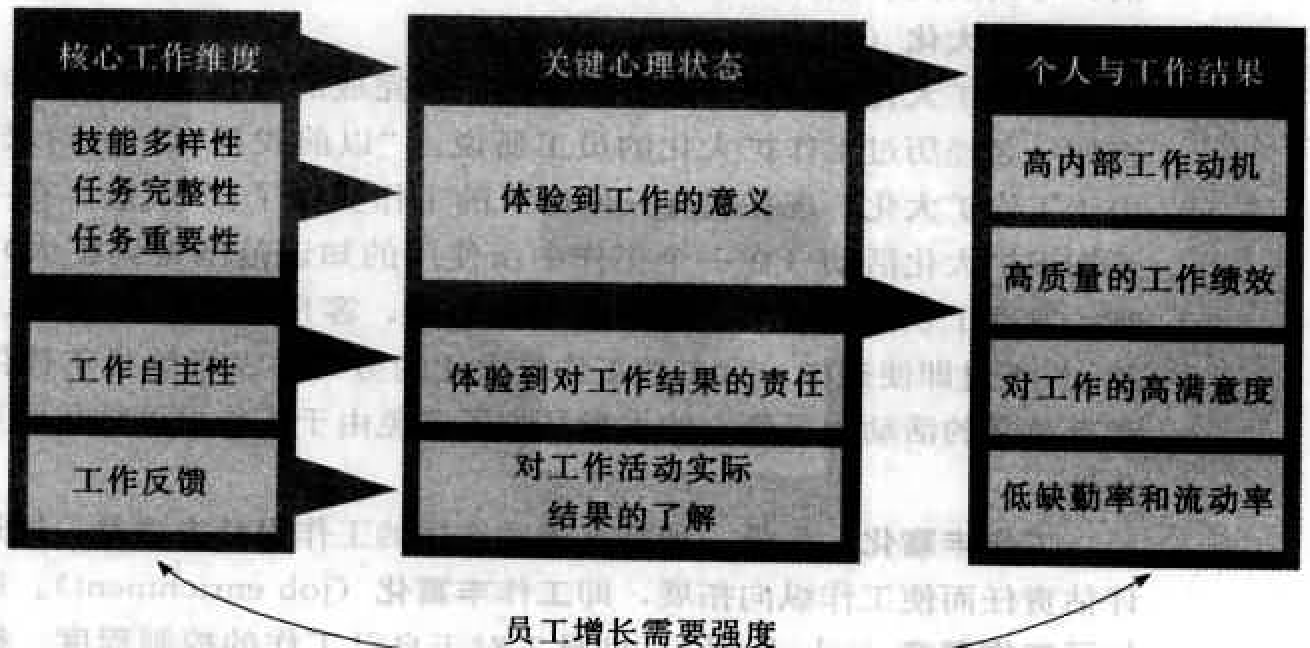
www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

给任职者提供了多大的自由度、独立性及自主权。

- 工作反馈。指员工在完成任务的过程中，可以直接而明确地获得有关自己工作绩效信息的程度。

图表 16—6 描述了这一模型。请注意，如果前三个维度（技能多样性、任务完整性、任务重要性）组合在一起，可以使工作富有意义。也就是说，如果在一项工作中存在这三种特点，那么我们可以预测，员工会觉得他的工作是重要的、有价值的和有意义的。同样值得注意的是，如果员工拥有工作自主权，他们会感到自己对结果承担责任；如果给员工的工作提供反馈，员工会了解到自己工作的效率如何。



图表 16—6 工作特征模型

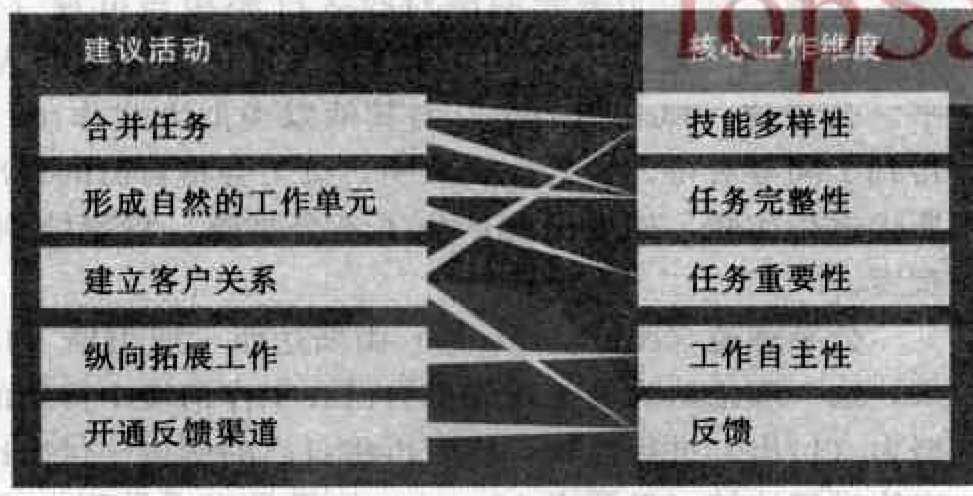
资料来源：J. R. Hackman and J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977). With permission of the authors.

工作特征模型表明，当员工认识到（通过反馈了解结果）他所看重的工作（通过技能多样性、任务完整性、任务重要性体会到工作的意义）自己干得很好（通过工作自主性体验到责任感）时，就会获得激励。[37] 一项工作中具备这三个方面越多，则员工的积极性越强，工作成绩越好，满意度越高，缺勤率及离职可能性也越低。正如模型中表明的，工作各维度与效果之间的联系受到个体成长需要（自尊和自我实现的愿望）的影响。这意味着，相比低成长需要的个体而言，当工作中包括核心维度时，高成长需要的个体有更强的心理体验，并会作出更积极的回应。这一点可以解释有关工作丰富化研究当中得到的不一致结果：在工作丰富化基础上，低成长需要的个体并不会有更高的工作业绩和满意度。

工作特征模型为管理者进行工作设计提供了具体的指导原则（见图表 16—7），下面这些建议都是在这一模型基础上提出的，它们具体说明通过在工作中的一些变化可以改善核心维度。请注意，其中两项建议实际上是综合了我们前面讨论过的有关工作设计的早期概念（工作扩大化和工作丰富化），当然这里还包括了比横向和纵向扩展任务更多的内容。

www.TopSage.com

TopSage.com



图表 16—7　工作设计的指导原则

资料来源：J. R. Hackman and J. L. Suttle（eds.），*Improving Life at Work*（Glenview，IL：Scott，Foresman，1977）. With permission of the authors.

1. 合并任务。管理者应该把现有的任务碎块重新组合起来，构成新的更大的工作模块（工作扩大化），以增加技能多样性和任务完整性。

2. 形成自然的工作单元。管理者应该把工作设计成完整的、具有意义的整体，以增强员工对工作的“拥有感”，鼓励员工感觉到自己的工作意义重大，而不是无关紧要的和枯燥乏味的。

3. 建立客户关系。客户是员工提供的产品（或服务）的外在（或内在）使用者。只要有可能，管理者就应该让员工与客户建立直接联系，以提高技能多样性、工作自主性，并增加反馈信息。例如，位于洛杉矶的 Parc Fifty Five Hotel 中，顾客可以提名给自己最喜欢的员工授予奖励，奖励包括索尼电视、免费住宿一晚等。[38]

4. 纵向拓展工作。工作的垂直拓展（工作丰富化）把过去只有管理者才有的责任与控制权交给了员工。它尤其缩小了工作中“做”与“控制”方面的差距，增强了员工的自主性。

5. 开通反馈渠道。通过反馈可以使员工不仅了解到工作的完成状况，而且了解到自己的工作业绩是进步了、退步了，还是停滞不前。从理论上说，员工应该在他们工作的同时直接获得绩效反馈，而不是偶尔从管理者那里得到反馈。例如，大陆航空公司频繁地给员工发放一种绩效奖励卡，作为对在工作中表现出色的员工的奖励凭证，员工可以积攒这些卡片并以此来兑换有价值的商品。[39]

□ 公平理论

当你考完试或完成了重要的课堂报告之后，是否很想知道班上其他人的成绩如何？大多数人都想这么做。作为人，我们倾向于和他人进行比较。如果你大学刚毕业就有人给你提供一份年薪50 000美元的工作，你可能会兴奋不已，有积极的工作热情，随时准备迎接各种工作任务，当然你对自己的收入也十分满意。可是，假如工作了一个月后，你发现你的同事——另一位也是最近毕业、与你同龄、教育背景与工作经历都和你相当的同事，年薪却是55 000美元时，你会做何反应？你可能会很失望。虽然对于一个刚毕业的大

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

学生来说，50 000美元的绝对收入已经相当可观（你自己也深知这一点），但突然间它的意义不大了。你现在关注的是相对收入以及你认为这样是否公平。公平这一概念指的是，与其他以类似方式作出行为的人相比，个体是否得到了同等对待。大量证据表明，员工会将自己的付出与所得和他人的付出与所得进行比较，如果由此产生了不公平感，将影响到这个人以后付出努力的程度。[40]

公平理论（equity theory）由斯达西·亚当斯（J. Stacey Adams）发展起来，这一理论认为员工首先把自己在工作情境中得到的结果（所得）与自己的努力（付出）进行比较，然后再将自己的所得—付出比与相关他人的所得—付出比进行比较（见图表16—8）。如果员工感觉到自己的比率与他人的比率是等同的，则为公平状态，也就是说，他觉得自己处在公平的环境中。如果感到二者的比率不相同，则会产生不公平感，也就是说，他认为自己的报酬过低或过高。不公平感出现后，员工会试图采取行动来改变它。当他们感到不公平时，会做什么呢？

感知到的比率比较	员工的评价
$\frac{\text{A所得}}{\text{A付出}} < \frac{\text{B所得}}{\text{B付出}}$	不公平（报酬过低）
$\frac{\text{A所得}}{\text{A付出}} = \frac{\text{B所得}}{\text{B付出}}$	公平
$\frac{\text{A所得}}{\text{A付出}} > \frac{\text{B所得}}{\text{B付出}}$	不公平（报酬过高）

说明：A代表某员工，B代表相关的他人或参照对象。

图表16—8 公平理论

基于公平理论，当员工感到不公平时，可能会采取以下几种做法：(1) 曲解自己或他人的付出或所得；(2) 采取某种行为使他人的付出或所得发生改变；(3) 采取某种行为改变自己的付出或所得；(4) 选择其他的参照对象进行比较；(5) 离职。员工的这些反应方式都得到了研究证据的支持。[41]一篇研究综述再次有力地证实了公平性这一主题，它指出：员工的工作积极性显著地受到相对报酬和绝对报酬的影响。无论任何时候，只要他们感觉到不公平，就会采取行动调整这种状态[42]，其结果可能会提高也可能会降低生产率、产品质量、缺勤率、主动离职率。

个体与自己进行对比的其他人是谁？**参照对象**（referents）是公平理论中十分重要的变量，个体将他人、系统、自我与自己对比，以对公平进行评价。[43]这三种参照对象的类型都是重要的。他人包括同一组织中从事类似工作的其他个体，也包括朋友、邻居及同行。人们通过在工作中听到的消息和在报纸杂志上看到的消息，将自己的收入与他人进行比较。系统指组织中的薪酬政策与程序，以及这些制度的运作与管理等。组织在薪酬分配方面的所有规定，都构成了这一范畴中的主要内容。自我指的是每个员工自己付出与所得的比率。它反映了员工个人的过去经历及交往活动，并受到员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。至于具体选择哪一种参照对象，与员工能得到的有关参照对象的信息以及他们感到自己与参照对象的关系有关。

www.TopSage.com

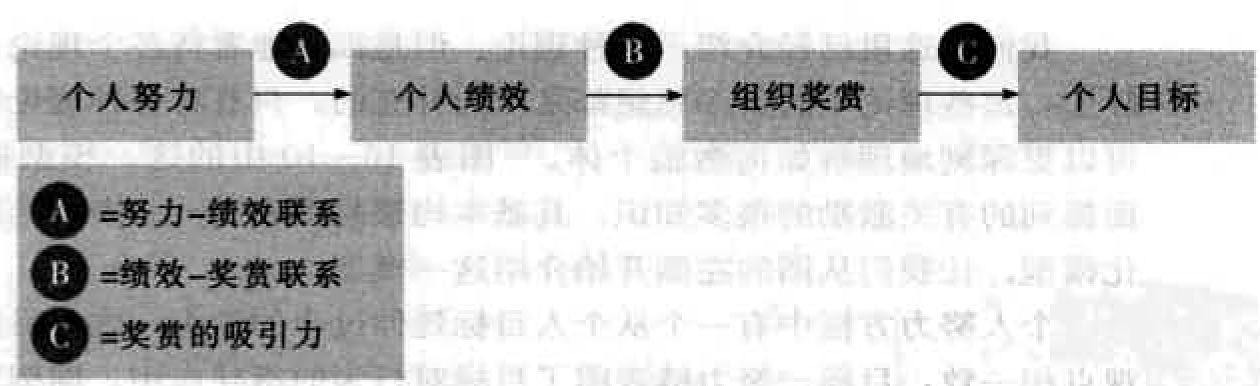
长期以来，公平理论一直着眼于**分配公平**（distributive justice），即人们感觉个体之间在报酬数量和报酬分配上的公平性。近来关于公平的研究主要着眼于考虑**程序公平**（procedural justice），即用来确定报酬分配的程序是否让人觉得公平。研究表明，分配公平对员工满意度的影响比程序公平更大，但是，程序公平更容易影响到员工的组织承诺、对上司的信任和离职意向。[44]这些发现对管理者有什么意义？他们应当考虑把分配的决策过程公开化，遵循一致和无偏见的程序，以及采取其他类似措施增加员工的程序公平感。通过增加程序公平感，即使员工对薪水、晋升等其他个人报酬感到不满意，他们也可能以积极的态度对待上司和组织。

总之，公平理论表明，对大多数员工来说，动机不仅受到绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响。但是，该理论中还有一些关键问题不够明了。[45]例如，员工怎样界定自己的付出与所得？他们又是怎样把付出与所得的各个因素进行累加和分配权重的？这些因素是否随时间而变化？个体如何选择参照对象？不过，尽管仍然存在诸多问题，公平理论仍不失为一个颇具影响力且被众多研究证据所支持的理论，它为我们了解员工的激励问题提供了很多真知灼见。

□ 期望理论

迄今为止，在员工激励方面最全面的解释应数维克多·弗罗姆（Victor Vroom）的**期望理论**（expectancy theory）了。[46]虽然对它也有一些批评意见[47]，但有大量的研究证据支持这一理论。[48]

期望理论认为，当人们预期某种行为能带给个体某种特定的结果，而且这种结果对个体具有吸引力时，个体就倾向于采取这种行为。它包括以下三项变量或三种联系（见图表16—9）。



图表16—9 简化的期望模式

1. 期望或努力—绩效联系：个体感到通过一定程度的努力可以达到某种工作绩效的可能性。

2. 手段或绩效—奖赏联系：个体相信达到一定绩效水平后即可获得理想结果的程度。

3. 效价或奖赏的吸引力：从工作中可以获得的结果或奖赏对个体的重要性程度。效价主要关心的是个人的目标与需要。

虽然这种有关动机的解释听起来有些复杂，但其实并不难理解。我们可以把它们概括为以下几个问题：我必须付出多大努力才能达到某一业绩水平，我

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

真能达到这一业绩水平吗？我达到这一业绩水平后会得到什么奖赏？这种奖赏对我有多大吸引力？它是否有助于我实现自己的目标？无论何时何地，你是否受到激励而努力工作，取决于你的具体目标是什么，以及你对某一业绩水平对于实现你的目标是否必要的认识。接下来我们来看一个例子。许多年前，本书另一位作者有一个学生去IBM做了一名销售代表。她最喜欢的奖励就是公司的喷气式飞机飞到密苏里州的斯普林菲尔德，载着她和她的最佳客户去一个有意思的地方，打高尔夫球度过周末。但是，要想获得那样特殊的奖励，她必须达到一定的绩效水平，即超出她销售目标的10%。她愿意工作的努力程度（即她受到激励愿意付出努力的程度）取决于必须达到的绩效水平和如果她达到了这个绩效水平会获得奖励的可能性。因为她重视这个奖励（对她个人极具吸引力），所以她一直努力工作想超越自己的销售目标。绩效—奖赏联系很清楚，因为她努力的工作和目标的达成总会获得公司的奖励，而这些奖励又正好是她所重视的（搭乘喷气式飞机的机会）。

这一理论的关键在于要弄清个人目标以及三种联系，即努力与绩效的联系、绩效与奖赏的联系、奖赏与个人目标满足的联系。它提醒我们注意四个方面：第一，期望理论强调报酬或奖赏，我们需要确信组织给个体提供的奖赏正是他们所需要的。第二，期望理论认为没有一种普遍适用的原理能解释员工的激励问题，因此，作为管理者面对的压力是，他们必须知道为什么员工会对某种结果感兴趣，而对另一结果了然无趣。总之，我们希望给员工的奖励是他们认为很有价值的东西。第三，期望理论注重被期望的行为。可是员工知道对他们的期望是什么吗？如何评估这些期望行为？第四，期望理论关心的是人们的知觉，而与客观实际情况无关，个体对工作绩效、奖赏、目标满足的感知（而不是客观情况本身），决定了他们的动机水平（努力程度）。

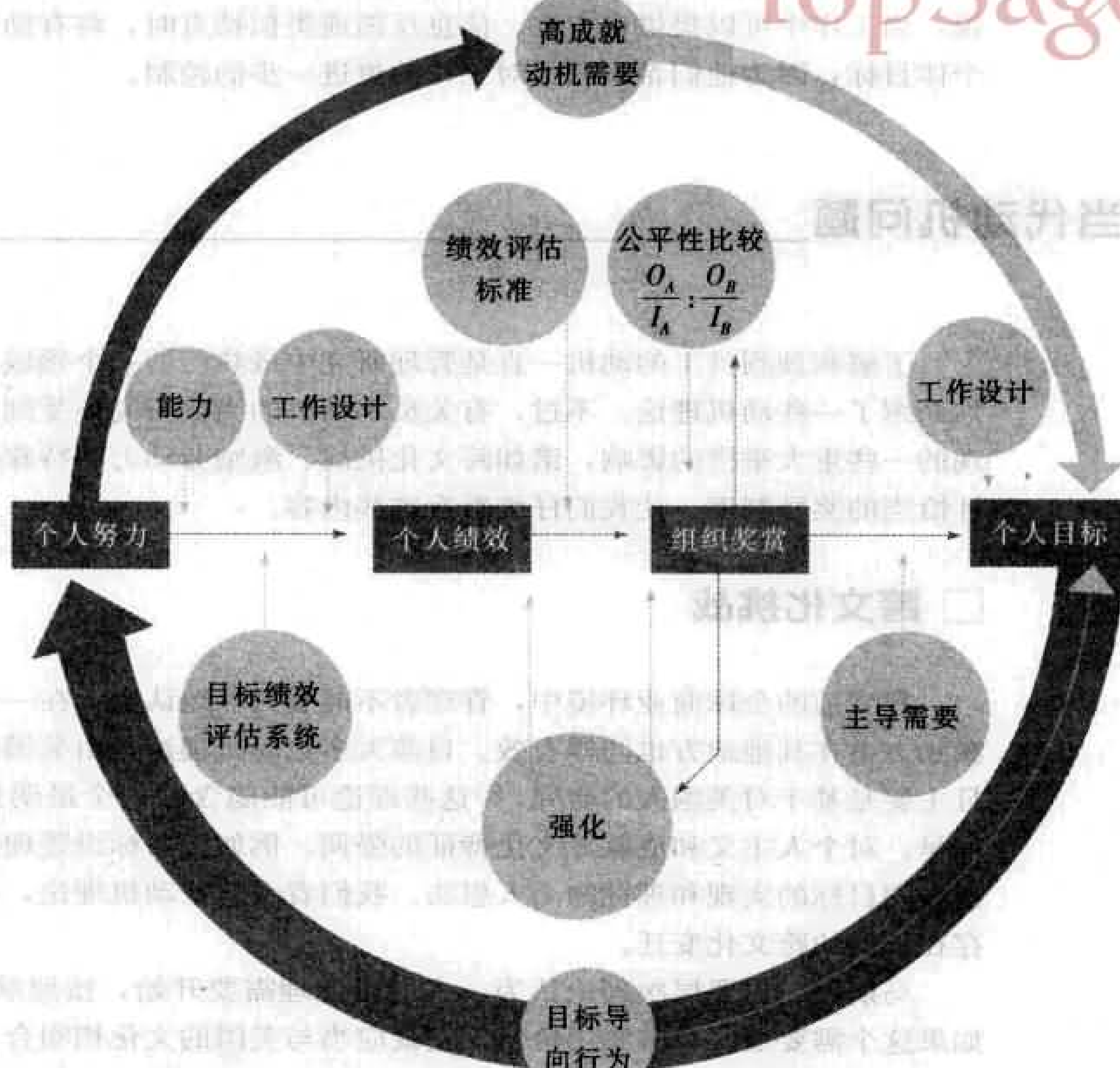
□ 当代动机理论的整合

我们在这里已经介绍了六种理论，但是孤立地看待各个理论是错误的。实际上，这些理论中的很多思想都是互为补充的，只有将各种理论融会贯通，才可以更深刻地理解如何激励个体。[49]图表16—10中的这一模型概括了我们前面提到的有关激励的很多知识，其基本构架是图表16—9表示的期望理论的简化模型。让我们从图的左侧开始介绍这一模型。

个人努力方框中有一个从个人目标延伸过来的箭头，这与目标设置理论的观点相一致，目标—努力链表明了目标对行为的指导作用。期望理论认为，如果个体感到在努力与绩效之间、绩效与奖赏之间、奖赏与个人目标满足之间存在密切联系，他就会非常努力地工作。反过来，每一种联系又受到一些因素的影响。从模型中可以看到，个人的绩效水平不仅取决于个人的努力，而且取决于个人完成工作的能力水平，以及组织中有没有一个公正、客观的绩效评估系统。对于绩效—奖赏之间的关系，如果个人感到自己因为绩效因素而不是其他因素（如资历、个人爱好或其他标准）而受到奖励，那么这种联系最强。期望理论中的最后一个联系是奖赏—目标之间的关系。在这个联系中需要理论起着重要作用。当个人由于工作业绩而获得的奖赏满足了指向个人目标的主导需要时，就会表现出极高的工作积极性。

www.TopSage.com

TopSage.com



图表 16—10 当代动机理论的整合

仔细观察这个模型，不难发现它还包含成就需要理论、强化理论、公平理论，以及有关工作特征模型的理论。高成就需要者不会因为组织对他的绩效评估或组织提供的奖赏而受到激励，对他们来说，努力与个人目标之间直接相关。请记住，对于高成就需要者而言，只要他们所从事的工作能提供责任感、信息反馈、中等程度的冒险，他们就会产生完成工作的内部驱动力。这些人并不关心努力—绩效、绩效—奖赏，以及奖赏—目标之间的关系。

模型中还包括强化理论，它通过组织提供的奖励对个人绩效的强化而体现出来。如果管理者设计的奖励系统在员工看来是致力于奖励优异工作绩效，那么这种奖励就会进一步强化和激励良好的绩效水平。奖励（报酬）在公平理论中也具有重要作用。个人经常会将自己的努力（付出）与得到的奖励（所得）比率与相关他人的比率进行对比，若感到二者不平等，将会影响到个体的努力程度。

最后，我们还可以从模型中看到工作特征模型。任务本身的特征（工作设计）从两个方面影响工作动机。第一，如果在五个维度基础上进行工作设计，则可能使员工有更高的业绩水平。因为个体会因工作本身的特点而激发出工作积极性。也就是说，这种做法增强了努力—绩效之间的联系。第二，围绕五个

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

核心维度进行的工作设计，还可以提高员工对工作中核心因素的控制。也就是说，当工作中可以提供自主性、信息反馈或类似特点时，将有助于满足员工的个体目标，因为他们希望获得对工作的更进一步的控制。

当代动机问题

了解和预测员工的动机一直是管理研究中最热门的一个领域。我们已经向你介绍了一些动机理论。不过，有关员工动机的当代研究还受到工作场所中出现的一些重大举措的影响，诸如跨文化挑战、激励劳动力的特殊群体，以及设计恰当的奖励制度。让我们仔细看看这些内容。

跨文化挑战

在当前的全球商业环境中，管理者不能想当然地认为，在一个地方有效的激励方案在其他地方也同样有效。目前大多数动机理论是由美国人提出的，而且主要是基于对美国人的研究。[50]这些理论可能隐含的一个最明显的美国化特征是：对个人主义和成就等文化特征的强调。例如，目标设置理论和期望理论都强调目标的实现和理性的个人想法。我们看看这些动机理论，考察一下是否存在任何的跨文化变迁。

马斯洛的需要层次理论认为，人们由生理需要开始，按照顺序逐级上升。如果这个需要层次具有实用价值，它就应当与美国的文化相吻合。在日本、希腊、墨西哥等国家，因为它们不确定性规避的特征很明显，所以安全需要会高居需要层次之首位。而在像丹麦、瑞典、挪威、荷兰和芬兰等生活质量得分高的国家中，社交需要处于顶端位置。[51]例如，我们可以预计，当国家的民族文化在生活质量上得分高时，群体工作会具有更大的激励作用。

另一个明显具有美国化偏向的动机概念是成就需要。把高成就需要视为一种内部动机因素的观点，首先要假定存在两种文化特征——乐于接受中等程度的冒险（不包括不确定性规避得分高的国家）和对工作绩效的注重（几乎仅仅适用于那些在生活的数量上得分高的国家）。在美国、加拿大、英国等国家中，可以看到这两项因素。[52]另一方面，在智利和葡萄牙这样的国家中，这些特征基本上不存在。

在美国，公平理论拥有大批追随者。这一点也不足为奇，因为美国风格的奖励体系建立在这样一个假定的基础之上：工人对于奖励分配具有高度的敏感性。在美国，公平感意味着薪酬与绩效之间的密切关系。但是，近来有证据表明，在集体主义文化中，特别是在一些中欧和东欧的前社会主义国家中，员工期望奖励不仅能够反映他们的工作绩效，而且能够反映他们的个人需要。[53]而且，与共产主义信仰和计划经济相一致，员工会有一种“理所应得的”态度，也就是说，他们希望的结果总比他们的付出要多。[54]这些发现表明，美国风格的薪酬制度可能需要进行调整，以使员工感觉到公平，特别是在苏联和其他前社会主义国家中。

www.TopSage.com

TopSage.com

虽然动机中存在跨文化的差异，但是，也不应该想当然地以为任何因素都不具有跨文化的一致性，因为实际上一致性还是存在的。例如，对所有员工来说，工作的趣味性都十分重要，不管他们的民族文化背景如何。一项研究调查了比利时、英国、以色列和美国的员工，发现在 11 项工作目标当中，"有趣的工作"位列第一。另外，这一因素在日本、荷兰和德国的员工当中位列第二或第三。[55]另一项研究比较了美国、加拿大、澳大利亚和新加坡的毕业研究生对工作的偏好，发现位居前三位的是成长、成就和责任，而且他们对这些因素的排列顺序也相同。[56]两项研究都表明，员工对内部因素的看重具有一定的普遍性。还有一项对日本工作场所动机倾向的研究表明，赫茨伯格的模型适用于日本员工。[57]

激励劳动力的特殊群体

激励员工从来都是不容易的。员工进入组织的门槛高低不同，包括人格、技能、能力、兴趣和态度。他们对雇主的期望不同，也认为雇主对他们的期望有所不同，而且，他们工作的收获大不相同。例如，一些员工在追求个人兴趣方面获得了更高的满意度，他们只想要周付工资，仅此而已。他们对于使工作更具有挑战性和趣味性或在绩效比赛中获胜不感兴趣。还有一些员工获得了很高的工作满意度，因而受到激励愿意付出更多的努力。考虑到这些差异，管理者如何有效地激励当前劳动力的特殊群体？管理者必须做的一件事情是，了解包括多元化员工、专业人员、应急工以及低技能、工资最低的员工在内的这些群体的动机要求。

激励多元化的员工队伍　面对今天员工队伍的多元化，为了最大限度地激励每一个个体，管理者必须考虑工作的灵活性。例如，研究表明男性比女性更强调工作中的自主性，女性则比男性更看重学习机会、方便而灵活的工作时间、良好的人际关系。[58]对于 Y 一代员工来说，拥有独立性和体验不同经历的机会是重要的，但是，老员工可能会对高度结构化的工作机会更感兴趣。[59]管理者要清楚地认识到，对于一个需要抚养两个年幼孩子，靠全职工作维持生计的单身母亲来说，激励她工作的动力与一个从事业余兼职的年轻单身和一个为了补贴养老金而工作的老员工是完全不同的。员工希望通过工作而满足的个人需要与目标各不相同，面对这些各种各样的需要，管理者必须提供相应的多样化的奖励措施。作为对多元化劳动力的一种应对措施，不少组织提供平衡工作与家庭生活的方案（见第 12 章）。另外，很多组织还提供灵活的工作时间以满足不同的需要。例如，**压缩工作周**（compressed workweek）指的是员工每周的工作日较少，但每天的工作时间相对较长，最典型的是每天 10 小时 4 个工作日的方式（4—40 方案）。如果组织想适应员工的需要，也可以设计其他各种时间安排。另一个可选方案是**弹性工作制**（flexible work hours），也称为**弹性时间制**（flextime），这种时间安排系统要求员工每周工作一定时间，并且要遵守一些限制条件，至于什么时候工作可以自己灵活安排。在弹性时间制中，有一些时间为公共核心时间，这时要求所有员工必须工作，不过工作什么时候开始、什么时候结束，以及午餐时间都可以灵活掌握。但是，弹性时间制不像过去那样流行了。[60]2002 年，64%的雇主实行了弹性时间制，但是，2005 年，这个比

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

例下降到了56%。[61]

在英国，麦当劳正在试行一个被称为家庭承包制的新方案，其目的是降低一些店面的缺勤率和离职率。在家庭承包制下，直系亲属不用事先向他们的管理者声明就可以临时替代彼此的工作，不论是在什么时候。[62]在激励多元化的员工队伍方面，这种工作安排方案也会有效，这就是**工作分担**（job sharing），即由两名或多名员工共同承担一个全日制的工作任务。尽管麦当劳实行的家庭承包制等诸如此类的方案可能适用于低技能的工作，但是其他组织也可能向那些想工作但又不愿受到全日制岗位要求和限制的专业人员提供工作分担。例如，全球性会计师事务所安永在百慕大群岛、新西兰、南非等地的分支机构中，都有多种包括工作分担在内的弹性工作安排计划供其员工选择。

信息技术开辟了另一个可行的选择方案，即**远距离办公**（telecommuting）。员工可以待在家里，通过电脑和调制解调器与工作单位保持联系。据估计，12%（甚至可能达到15%）的美国工人属于这种"分布式劳动力"。[63]例如，大概40%的IBM员工没有私人的办公空间。太阳微系统公司（Sun Microsystems）的这一比例更高，公司中将近50%的人不在现场办公。2003年，安捷伦科技有限公司（Agilent Technologies）关闭了48家销售办事处，要求其雇员进行远程办公，现在，公司的这一比例上升到了70%。[64]很多工作都可以在家中完成，并且这种做法与很多人的工作理想十分接近。这样做没有上下班面对的交通问题，工作时间灵活掌握，穿着自由随便，不受或几乎不受同事的打扰。但是也请记住，并不是所有员工都热衷于这种沟通方式。一些人更喜欢工作中的非正式人际交往，因为这样不仅可以满足他们的社交需要，而且是激发他们产生灵感的源泉。

弹性工作安排能激励员工吗？虽然这样的安排可能看上去好像具有很大的激励作用，但是研究发现，这之间既存在正相关关系也存在负相关关系。例如，最近一项考察远距离办公对工作满意度影响的研究发现，最初，随着远距离办公时间的增多，工作满意度得到了提高，然后，工作满意度开始趋于稳定并有小幅度的下降，最后稳定下来。[65]

管理劳动力多元化　开发员工的潜能：多元化概述

管理者非常重要的目标之一是，帮助员工开发他们的潜能。[66]在管理优秀的多元化员工时，这一点尤其重要。这些员工可以为企业带来新思路和新想法，但他们也常常感到工作场所的氛围并不那么容易接受和包容这些不同的观点。在非常知名的朗讯科技公司（Lucent Technologies）的贝尔实验室里，管理者努力营造这样一种环境：鼓励员工把各种各样的想法公开表达出来。为了确保这些多元化员工都有机会开发自己的潜能，管理者可以怎么做？他们可以做的一件事是，建立领导岗位上的多元化角色模型，使人们都能看到自己成长和晋升的潜在前景。给工作积极、有才干、勤奋且热情的多元化员工提供机会从事决策层面的工作，可以是一种强有力的强化物，并鼓励其他员工努力工作、开发自己的潜能。针对多元化员工而制定的导师制项目也是一种不错的选择，这种做法使员工有机会与组织高层领导人密切合作。例如，在Silicon Graphics公司，新员工可以成为导师制小组里的成员，处在"水平基点"上。通过这种导师制，员工们有机会对公司的关键决策人物进行观察和学习。

www.TopSage.com

TopSage.com

对管理者来说，另一个开发多元化员工潜能的办法是：给他们分派发展性的工作任务，给他们提供在不同的组织领域中学习各种经验的机会。例如，戴姆勒-克莱斯勒公司创办了公司大学，为所有员工提供各种学习机会。公司中主管员工多元化与工作/家庭方面的负责人说：给员工提供机会学习各种新过程和新技术，更有可能使他们在工作中干得出色并留在公司里。发展机会对多元化员工来说尤为重要，因为通过这些机会，他们拥有了在自己专业技术领域的发展当中至关重要的工具。

激励专业人员 与上一代人不同，在今天，典型的员工形象更可能是受过良好训练、拥有大学学历的专业人士，而不是工厂里的蓝领工人。如果管理者需要激励的是英特尔公司印度研发中心的一个工程师团队、加利福尼亚北部SAS研究院的一名软件设计师，或者新加坡安达信公司的一群咨询顾问，他应该注意哪些特殊问题呢？

专业人员与非专业人员有一些典型的差异。[67]他们对自己的专业技术领域有着强烈和持久的承诺。他们更多时候是对自己的专业忠诚，而不是对雇主忠诚。为了始终跟上这一领域的发展，他们需要不断更新自己的知识。由于他们对职业的承诺，因此很少有人会把自己的工作时间限制在一周五天、每天朝八晚五的模式中。

哪些因素可以激励专业人员呢？在他们看重的名单中金钱和晋升通常处于次位。为什么？他们大多收入不错，而且热衷于自己的工作。相反，工作的挑战性常常被排在较高的位置。他们喜欢寻找办法解决问题。他们在工作中得到的主要奖赏来自工作本身。专业人员还十分看重支持与鼓励。他们希望别人觉得自己干的工作很重要。虽说这一点可能适合于所有员工，但对专业人员来说，他们尤其看重自己的工作，把工作视为生活的核心乐趣。而非专业人员则通常拥有工作之外的其他兴趣，以补偿从工作中得不到满足的需要。

激励应急工 由于机构精简以及其他企业再造工程的活动，使得组织中工作岗位的数目减少，同时兼职工、合同工及其他类短期工的数目增加。这些应急工不像长期员工那样具有工作安全感和稳定性，也不像长期员工那样认同组织并对组织作出承诺。短期员工的另一个特点是，他们很少享受到甚至完全享受不到福利待遇，如健康保险、养老保险等。[68]

对应急工的激励并没有什么简单的解决办法。在这些员工中有一小部分人喜欢的是这种临时地位的自由性，如一些学生、职业母亲、退休人员，因此对他们来说缺乏稳定性并不成为主要问题。另外，对于报酬较高的内科医生、工程师、会计师、财务规划人员来说，短期工作可能更有利，因为他们并不希望受到全职工作的束缚。不过，这些人毕竟是一些特殊情况。大多数时候，短期员工并不是主动选择这种身份的。

哪些因素可以激励这些短期员工呢？一个明显的答案是，提供成为长期员工的机会。由于长期员工通常是从大量的短期员工中经过挑选而留下的，因此短期员工常常工作十分努力以期成为长期员工。另一个不太明显的答案是，提供培训的机会。短期员工能否找到新工作在很大程度上取决于他的技能水平。如果员工看到自己目前的工作可以帮助他发展市场看好的技能，则会提高工作的积极性。从公平理论的角度看，当长期员工与短期员工在收入方面存在明显差异时，还应该考虑可能出现的后果。如果短期员工与长期员工一起工作，看

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

到他们干同样的工作，但长期员工不但挣得比他们多而且享受福利待遇，则短期员工的绩效水平会受到影响。因此，让这些员工分开工作，或将他们之间的依赖程度降至最低，这样可能会帮助管理者减少潜在的问题。[69]

激励低技能、工资最低的员工 假设你毕业后的第一个管理岗位是负责管理一个全部由缺乏技能又工资最低的工人组成的工作群体。给这些员工在业绩基础上加薪是不可能的，因为你的公司根本支付不起。另外，这些员工的教育背景和技能水平都较差。你会采取什么样的激励办法？

我们通常会落入这样一个陷阱中，即认为激励这些人的只有钱。尽管金钱是十分重要的激励物，但也并不是说金钱是这些人追求的唯一目标，是管理者可以运用的唯一工具。为了激励这些工资最低的工人，管理者应该考察一下员工识别软件，我们将在这一章的稍后部分对它进行介绍。很多管理者还认为口头表扬很重要。不过，需要确保你的这些赞扬与鼓励是真诚的，而且有正当的理由。

□ 设计恰当的奖励制度

加利福尼亚的蓝十字（Blue Cross）是全国最大的健康保险公司之一，它根据病人的满意度和其他一些质量标准向为其健康维护组织的成员服务的医生发放奖金。联邦快递的司机受到了公司薪酬体制的驱动，这种体制根据他们交付快件的及时性和数量进行奖励。[70]员工奖励制度在激励恰当的员工行为方面发挥着重大的作用。在这一部分中，我们要看看通过运用账目公开管理、员工认可方案、绩效工资方案和股票期权方案，管理者如何设计恰当的奖励制度。

账目公开管理 在 Springfield Remanufacturing Company（SRC）的重型装置部门聚会讨论一份长达数页的财务文件后 24 个小时之内，所有的员工都将获悉这些信息。如果员工能实现装载量的目标，他们就可以分享大量的年终奖金。[71]无论组织的规模大小，许多企业都在通过公开财务报表（即账目）的方式，让员工参与工作决策。它们与员工共享信息，使员工更积极地作出有利于工作的决策，更好地理解自己的工作内容和工作方式对公司的意义，并最终影响公司利润，这种做法称为**账目公开管理**（open-book management）。[72]谁在使用这种方法？SRC，Allstate Insurance，Amoco Canada，Rhino Foods 和 Sprint's Government Systems Division 在内的 3 500 多家公司都在使用。[73]

账目公开管理的目的是：通过让员工看到自己的决策与活动对财务结果的影响，使他们像企业主人那样思考问题。但是，大多数员工并不具备理解财务数据相应的知识和背景，因此首先要教给他们如何阅读和理解这些财务报表。一旦员工具备了相应知识，管理者就需要定期与他们共享这些数据。通过共享信息，员工开始了解他们的努力和绩效水平与经营成果之间的关系。

员工认可方案 **员工认可方案**（employee recognition programs）包括关注个人并表达你对他们的关心，对完成得好的工作给予赞扬和感谢。[74]它们可以有多种表现形式。例如，Nichols 食品有限公司是英国的一家生产企业，它有一套全面的员工认可方案。[75]公司生产部门的主要走廊里挂了一排“光荣榜”，上面记录着员工团队的成就。那些因为工作出色而被同事提名的个人，

www.TopSage.com

会得到月度的奖励。在全体员工会议上，月度奖励的获得者还会得到进一步的认可。相比之下，绝大多数管理者采用的是更加非正式的做法。例如，当IHOP International的现任总裁兼CEO朱利亚·斯图尔特（Julia Stewart）还是Applebee餐厅的总裁时，她常常在所有员工回家后在员工的椅子上留下一张密封的便条。[76]便条中谈到她认为该员工的工作有多重要，以及她对项目完成的感谢。斯图尔特还常常在办公时间结束后，通过电子邮件的方式告诉员工她对他们出色的工作深表谢意。认可不仅仅来自管理者。35%的公司鼓励它们的员工认可同事杰出的工作成果。[77]例如，百胜国际餐饮集团（Yum Brands Inc.，位于肯塔基州的塔克钟、肯德基、必胜客等食品连锁店的母公司）的管理者正在寻找降低离职率的方法。他们在澳大利亚的肯德基餐厅发现了一种有效的客服方案。那里的员工自发地给同事奖励“Champs卡”，这是干净（cleanliness）、好客（hospitality）、准确（accuracy）等品质特征的英文首字母缩写词。百胜在全球其他的餐厅中也实施了这个方案，结果每小时的离职率从181%降到了109%。公司认为，这是同事认可的功劳。[78]

最近，一项对组织的研究发现，84%的公司都有某种认可员工成就的方案。[79]员工认为这些方案重要吗？当然。另一项对大量员工进行的调查希望了解他们认为的在工作场所中最有力的激励物是什么，他们的答案是认可、认可、更多的认可。[80]

与强化理论一致，如果行为之后紧接着以认可方式来奖励这一行为，则人们可能会受到鼓励重复该行为。认可有多种类型。你可以私下里为一名员工的出色工作进行庆祝。你可以发一封手写的或电子的邮件对员工做出的贡献表示感谢。由于员工都有着强烈的社会认可需要，你可以在大家面前表达你的谢意。为了提高群体内聚力和动机水平，你可以庆贺团队的成功。例如，你可以举行一个比萨聚会等来庆祝团队的胜利，这些事情都很简单。虽然一些事情可能看上去简单，但是向员工表示对他们的重视很有帮助。

绩效工资方案 在位于达拉斯的la Madeleine Bakery，Café & Bistro中，2006年，顶级演艺餐厅经理的工资会增加3%～5%，一般的表演者会增加2%～3%，而蹩脚的表演者只能增加1.5%或更少。这家公司只是将工作与员工绩效联系起来的大趋势的一个缩影。[81]**绩效工资方案**（pay-for-performance program）指的是，在绩效测量的基础上支付员工工资的薪酬方案[82]，诸如计件工资方案、奖励工资制度、利润分成、包干奖金等等。这种工资方案与传统的薪酬计划的差异在于，它并不基于员工工作时间的长短支付工资，而是在工资中反映绩效测量的结果。这些绩效测量结果可以包括：个体生产率、工作团队或群体生产率、部门生产率、组织总体的利润水平。

绩效工资这种报酬方式可能最符合期望理论的观点，具体来说，当个体认识到他们的工作业绩与获得的奖赏之间有密切关系时，激励效果最佳。如果仅仅在非绩效因素（如资历、头衔、员工全体调级）的基础上分配奖赏，则员工可能会降低努力水平。从激励角度看，如果员工的工资中有一部分甚至全部以绩效测量为基础，会使员工关注这些绩效测量，并为此付出努力，而努力之后得到的奖赏又会强化这种联系。如果员工个体、工作团队、组织的绩效水平降低，奖励也随之降低。因此，它成为维持努力和动机的刺激物。

绩效工资方案很盛行。2005年，美国78%的大型企业都实行了一定形式

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的浮动工资方案。[83]而像加拿大、日本等其他国家也在尝试实行这样的工资方案。大概30%的加拿大公司和22%的日本公司在公司范围内实行了绩效工资方案。[84]但是，日本的富士公司在使用八年后停止了这个方案，因为事实证明“这个方案并不适合这家公司，而且与日本的文化不匹配”。[85]管理层发现，一些员工由于害怕达不到标准而尽可能地设定低的目标，还有一些人设定的只是短期目标。因此，富士公司的董事会认为要尽量避免艰巨的项目，尽管它们能生产出受欢迎的产品。

绩效工资方案是否有效？在大多数情况下，研究表明它有一定效果。例如，一项研究发现，使用绩效工资方案的公司相比不使用的公司从财政角度上看运转得更好。[86]另一项研究表明，基于结果进行奖励的绩效工资方案，对销售额、顾客满意度以及利润都有着积极影响。[87]如果组织使用了工作团队，那么，管理者应当要考虑群体绩效动机，因为这些动机会加强团队的努力程度和承诺。但是，不论这些项目是基于个人还是基于团队，管理者都应当明确地知道个人工资与他们个人所期望的恰当的绩效水平之间的关系。员工也应当清楚地知道他们和组织的绩效如何转化为工资。[88]有时候，工资和绩效之间微弱的联系没有员工股票期权中的关系明显，所以，我们最后来看看员工股票期权这种奖励制度。

股票期权方案 最近，The Corporate Library 进行的一项调查发现，2001—2005年间，美国最大的11家公司的CEO获得了8.65亿美元的总收入，虽然这些公司的股东遭受了6 400亿美元的损失。[89]胜腾公司（Cendant Corporation）的CEO亨利·西尔弗曼（Henry R. Silverman）和太阳微系统公司的CEO斯科特·麦克尼利（Scott McNealy）不在其列，前者于2005年获得了1 200多万美元的红利，尽管公司的股票总收益下降了21%，而后者平均每年的报酬为1 330万美元，尽管他公司的股票已经连续六年的年收益率都低于31.5%。[90]诸如此类的管理者薪酬和股票期权方案会受到人们的质疑和责备，因为这违背了管理者的薪酬与组织绩效挂钩的原则。什么是股票期权方案？它们有什么作用？管理者应当如何设计恰当的股票期权方案？

股票期权（stock options）是一种金融工具，它赋予员工以指定的价格购买一定数额的股票的权利。使用股票期权最初的目的是想使员工当家做主，这样他们就更有动力为公司的成功努力工作。[91]如果公司效益好，股票的价格就会上升，股票期权的价值就更高。换句话说，绩效和奖励之间存在某种关联。作为一种激励和薪酬工具，在20世纪90年代高科技企业突飞猛进的时候，股票期权得到了广泛的应用。因为当时许多公司无法以市场的正常价格支付员工的工资，于是，它们就用股票期权来进行绩效奖励。2000年和2001年，高科技企业的股票大幅缩水，这也说明股票期权存在着内在风险。然而，只要市场回升，员工情愿用增长的工资来交换股票期权。但是，一旦股市崩盘，那些人股高科技企业想借助股票期权致富的人会发现，他们的股票期权一文不值。而股票市场的滑坡也使他们感到相当沮丧。

尽管存在贬值的潜在风险，尽管股票期权已被滥用，但是管理者仍然会考虑把它作为激励方案的一部分。对于所有员工而言，一个适当设计的股票期权方案会具有强大的激励作用。[92]图表16—11列出了设计股票期权方案的一些建议。

www.TopSage.com

设计的问题	选择	建议
对象是谁？	• 广泛的，或仅限于某类群体	• 与公司的发展前景、管理层风格和组织文化相匹配。
数量是多少？	• 员工收入的大部分或小部分 • 过去资金中期权的比例多或少	• 与公司的发展前景相匹配。 • 知道以前的大额资金可能增加接受者的风险厌恶程度。
以怎样的形式？	• 授权期限* • 到期时间	• 与企业周期相匹配。 • 期限少于十年的话，绩效与工资之间的关系就越紧密。
时间间隔是多久？	• 固定的或变动的时间安排	• 如果奖励是可以预见的，激励作用就会减弱。 • 时间安排计划会导致内部公平问题和一系列不同的行权价格。
什么样的价位？	• 市价 • 溢价 • 贴现 • 指数化	• 员工会认为股票期权行权时的价格是合理的，也相信所选择的标准是适当的。
对所有权有何要求？	• 制定行权后的一些规定 • 所有权指导原则	• 要求接受者行权后持有一部分股票，这样更具有激励作用。 • 大体明确的所有权指导原则也能加强激励作用。

*授权期限是指个人在一定时期后才能行使期权的权利。

图表 16—11 设计股票期权的建议

资料来源：P. Brandes，R. Dharwadkar，and G. V. Lemesis，"Effective Employee Stock Option Design：Reconciling Stakeholder，Strategic，and Motivational Factors，" *Academy of Management Executive*，February 2003，p. 84.

? 关于道德的批判性思考

假设你受雇于特拉华州丹佛市的 World Adventures Travel，做电话销售代表，这项工作是帮助打来电话的客户安排他们的假期。你通过查找航班、时间和价格给他们提供最符合他们要求的地方，并帮助他们租车和预订房间。

大多数租车公司和酒店都提供一些奖励性的竞赛，促使销售代表租出的车辆最多或订出的房间最多，竞赛中的获胜者可以赢得十分诱人的奖励。例如，如果你为一家租车公司安排 50 位客户，你就可得到 500 美元的奖励；如果你为该公司安排了 100 位客户，则有 1 500 美元的奖励；如果是 200 位客户，则会得到一周全额付费的加勒比海度假奖励。这些措施有足够的诱惑力以鼓励你为顾客"把舵"，把他们引向其中一家公司，即使该公司可能不是最物美价廉的一家。你的经理也并未阻止你参加这种项目。

你是否发现在这种情境当中有什么不对的地方？谈谈你的看法。你怎么看待在员工、组织和客户方面有关道德的问题？作为组织，如何设计绩效奖励方案以鼓励高水平的工作业绩，同时又不在道德方面作出妥协和让步？

从理论到实践：激励员工的一些建议

我们已经介绍了很多激励方面的知识。假设你作为一名管理者想要激励你

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的员工，你能从本章介绍的理论和观点中得到哪些启示？虽然在这里并没有一个放之四海而皆准的简单原则，但是，以下一些建议会对激励员工很有帮助。

认清个体差异 几乎所有的当代动机理论都承认员工并不是完全相同的，他们在需要、态度、个性及其他重要的个人变量上各不相同。

进行人与工作的匹配 大量研究证据表明，当个体与工作合理匹配时能够起到激励作用。比如，高成就需要者应该从事这样的工作：能让他们参与设置具有中等挑战性的目标，能有工作的自主权，能得到反馈。还要记住的是，不是每名员工都会由于工作自主性、多样性和责任感而产生工作积极性。

运用目标 目标设置理论告诉我们，管理者应确保员工拥有困难而具体的目标，并对他们工作的完成情况提供反馈。目标是应该由管理者分派，还是应该由员工参与设定？这一问题的答案取决于你对目标可接受性和组织文化的了解。如果你预期这一目标会受到抵触，那么参与目标设置的做法将会增加目标的可接受性。如果参与做法与组织文化相抵触，则应由管理者分派目标。

确保个体认为目标是可达到的 无论目标实际上能否达到，如果员工自己认为无法实现目标，他们就会降低努力程度。因为他们会想“再怎么工作也是毫无意义”。因此，管理者必须保证员工充满自信，让他们感到只要努力就可以实现绩效目标。

个别化奖励 每位员工的需要不同，因此对某人有效的强化措施，并不一定适合其他人。管理者应当充分了解员工的差异并对他们实施个别化奖励。管理者能够支配的奖励办法包括加薪、晋升、表扬、提供理想的工作任务、使工作有自主性、在工作中拥有参与权。

奖励与绩效挂钩 管理者必须使奖励与绩效相联系，如果不对绩效因素进行奖励，则只会强化那些非绩效因素。当员工达到了特定目标时，应给予奖励，如加薪、晋升。管理者应当想办法增加奖励的透明度，以充分发挥它的激励作用。

检查体制是否公平 员工应当感到自己的付出与所得是对等的。简单地说，就是员工在经验、能力、努力及其他方面的明显付出应当使他们在收入、职责和其他所得方面体现出差异。不过在这里请注意，对某人来说的公平感可能对其他人来说并不具有公平感，所以理想的奖励体制应当能够对每项工作中各项投入与奖励所占的比重进行评估。

使用认可 认识认可的力量。在削减成本盛行的经济萧条中，使用认可是奖励员工的一种低成本方法，而且大多数员工认为这种奖励是有价值的。

表达你对员工的关怀 当管理者关心员工的时候，他们会表现得更好。盖洛普机构对数百万员工和成千上万名管理者进行的调查研究一致显示了这个简单的道理。最好的公司会营造关爱他人的工作环境。[93]一般而言，当管理者关心员工时，绩效也就上升了。

不要忽视金钱的作用 我们可能很容易沉浸在设置目标、创造工作的趣味性、提供参与机会这些因素里，而忘记大多数人从事工作的主要原因是为了钱。因此，在工作业绩基础上进行的加薪、计件奖金及其他报酬奖励在决定工作积极性上起着重要作用。我们并不是要管理者只是向钱看，把它作为唯一的激励工具。我们只是阐述一个明显的事实：如果金钱这种刺激手段被取消，那么人们就可能不会去工作，但是取消其他因素，如目标、丰富化的工作或参与决策，却不会导致这种状况。

www.TopSage.com

TopSage.com

成为一名管理者

√ 根据目标设置理论的建议为自己设立目标。

√ 当你受到和没有受到高度激励的时候，情况会有什么不同?

√ 当参与团队完成课堂作业或就职于学生组织的委员会时，试着用不同的方法激励他人。

√ 如果你参加了工作，试着用工作特征模型评价一下你的工作。为使工作更加具有激励作用，你会如何对它进行重新设计?

√ 当你参观不同的企业时，如果可以的话，留意这些企业使用的员工认可方案。

√ 与经理交流他们激励员工的方法并讨论他们在工作中的发现。

管理者对“管理者困境”的回应

凯利·贝尔（Kelly Bell）

Prentice Hall 区域销售经理，Fayetteville，佐治亚州

汤姆的困境在于他如何继续激励员工，经证明，这些员工已经具备高度的工作积极性和工作热情。工厂有必要采取行动，阻止公司把生产迁移到中国。

- 庆祝——庆祝成功很重要。
- 认可——为带头节约成本和进行顾客服务的个人提供特殊的奖项。
- 认可个人——给每个员工发送手写的便条，感谢他们所发挥的作用。
- 授权——员工想参与解决方案。允许员工参加头脑风暴和解决方案的讨论，以解决工厂迁移的问题。
- 参与解决方案——打定主意之后，设计一个实施方案并给群体分配任务。

威利斯·A·迪布尔（Willis A. Dibble）

United Cerebral Palsy 执行董事，费城，宾夕法尼亚州

汤姆的困境很多人都会遇到。在经历了应用管理理论的实践活动之后，员工似乎开始融入工作场所的文化当中。他们的表现比合理预期的要好，超越了雇主的期望。在这种情况下，雇主应当进行实质性的奖励。

除了对员工的表现给予认可、公开进行表彰之外，汤姆还可以运用以下方法：

- 公开告诉顾客，员工努力且及时地完成了工作（表示称赞）。
- 提供能够穿戴且有表彰具体事件的题词的奖品（如徽章和T恤）。
- 举行除夕庆功会。
- 提供一次特别的午餐或举行其他活动（野餐、球赛、电影等）。
- 给员工提供方便使用的商店或影院的优惠券。

任何明确表示的对员工具体努力的感谢都能进一步激励他们在未来继续努力。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

思考题

1. 我们中的大多数人是为谋生而工作，而且工作显然是日常生活中的一个核心内容。那么，为什么管理者还要对员工的激励问题如此担心呢？

2. 谈谈最近你花费了很大努力从事的一项任务。用本章中介绍的三种动机理论来解释你的行为。

3. 这是一家以小麦和玉米为原料生产面包的小型公司，大多数员工是缺乏技能的工人。如果现在请你为这家公司开发一个员工激励方案，你会选择哪些动机理论里的哪些要素？如果这是一家软件设计公司，大多数员工是专业技术人员，你的选择还会一样吗？

4. 管理者是否可以使用一些动机理论或观点来支持和鼓励劳动力多元化的努力？请给出你的解释。

5. 很多工作设计专家研究了工作的变化特点，他们指出，当人们感到有目标时比当人们追求金钱时工作干得更好。你是否同意这一论点？请解释你的看法。

6. “今天，太多太多的管理者忘记了工作应当是鼓舞人心的且具有趣味性的，他们没有充分发挥提高员工效率的方法的作用。”你如何看待这个说法？

7. 能否过度激励某个人？讨论一下。

案例应用

百思买……最好的工作

以顾客为中心是百思买新的战略重点，其CEO布拉德·安德森（Brad Anderson）打赌这个新的战略重点不会使公司步Woolworth或凯马特等零售业牺牲品的后尘。什么是以顾客为中心？简单地说，就是弄清楚哪些顾客是最有利可图的，然后尽可能地满足他们，以使他们成为回头客，再次消费。作为美国最大的电子产品的零售商，百思买面临着很大的风险。在使战略重点从推销小型器械转移到满足顾客需要的过程中，公司的10万多名员工将起到关键性的作用。公司使员工接受这个新战略重点的最好方法是什么？毫无疑问，公司对待员工的一贯方式会是一个好的开头。

“在百思买，员工是促使我们成功的动力。”这是公司职业发展中心醒目的标语。对于百思买而言，这可不是一句空口号。公司一直在营造一种环境，即不管员工在哪里，他们都拥有大量的学习、工作、玩耍和取得成功的机会。为此，他们为员工提供了从新技术到产业变革到公司举动等所有的信息。在店面会议和内联网上，员工可以获得工作所需的信息，从而出色地完成工作。而且，这只不过是公司为员工所做的事情的一部分。

www.TopSage.com

像其他许多公司一样，百思买的员工也正在重重压力之下努力工作，以满足公司业务发展的要求，即比竞争对手更好、更快、成本更低地完成工作。公司的文化一直都是嘉奖长时间的工作和牺牲精神。例如，一位管理者用饰板来记录早上开灯和晚上关灯的员工。但是，这种方法对员工不利。然而百思买并没有尝试另一种平衡工作和生活的方案，而是决定对工作的概念进行研究。长久以来，这个概念都是与工作的时间联系在一起的。现在，百思买的上千名员工都是在以结果为导向的工作环境中工作，这也意味着，只要他们能完成工作，他们可以选择工作的时间和地点。管理者不能成为控制狂，而应当授权给员工，让员工用他们认为最好的方式完成工作。由于实行了以结果为导向的工作环境，整个部门都能立即参与到工作中去。这些工作群体可以采用不同的方法保持灵活性，而不至于陷入混乱当中。例如，有一个团队在工作中使用了传呼器，以确保员工在出现紧急状况时能随叫随到。还有一些人认为，他们只需要定期每周或每月召开员工大会，而其他所有没有成效的会议都可以取消。

百思买还改变了公司的员工奖励方案。此次变革是由CEO安德森推行的，旨在帮助公司留住最优秀、最有前途的管理人员。他想弄清楚为什么公司没有一个创新性的奖励方案来促进鼓励创新的文化。安德森对于为员工提供可供选择的奖励项目特别感兴趣。不过，由于由此带来的沟通和管理的重担，许多公司没有使用这种方法。但是，有关员工奖励方案的专家说："提供选择是招聘和留住员工的好方法，而且对于员工的管理而言也是重要的，因为它认识到了员工的生活环境不同，其需求也不同。"试验了几种不同的计划方案之后，2005年9月30日，公司采用了奖励计划方案，根据不同的绩效水平为员工提供了可供选择的四个奖励项目。到目前为止，正如最近一项调查所表明的，员工对这个变革感觉良好。

但是现在，员工可能会面临其他的挑战，因为以顾客为中心的新的战略重点可能会改变他们的工作方式。

［讨论问题］

1. 根据马斯洛的需要层次理论、强化理论和期望理论，解释一下百思买所实行的不同的员工方案的优点和缺点。

2. 登录百思买的网站，搜寻关于"职业生涯"的信息。点击列出来的两个工作职位，根据工作特征模型评价这些工作。

3. 设计一个与安德森的管理理念相符的员工认可方案。

4. 假如你是百思买的一个店长，你希望确保你的员工积极工作，使以顾客为中心的重点战略取得成功。你会怎么做？

资料来源：J. Marquez, "Best Buy Offers Choice in Its Long-term Incentive Program to Keep the Best and Brightest," *Workforce Management*, April 24, 2006, pp. 42-43; M. Boyle, "Best Buy's Giant Gamble," *Fortune*, April 3, 2006, pp. 68-75; J. S. Lublin, "A Few Share the Wealth," *Wall Street Journal*, December 12, 2005, pp. B1+; J. Thotta, "Reworking Work," *Time*, July 25, 2005, pp. 50-55; and M. V. Copeland, "Best Buy's Selling Machine," *Business 2.0*, July 2004, pp. 92-102.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

[注释]

[1] Information from *Hoover's Online*, www.hoovers.com, February 24, 2006; and T. Vinas, "A Passionate People," *Industry Week*, October 2005, pp. 57–58.

[2] C. Taylor, "Rallying the Troops," *Smart Money*, February 2003, pp. 105–106.

[3] R. M. Steers, R. T. Mowday, and D. L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory," *Academy of Management Review*, July 2004, pp. 379–387.

[4] N. Ellemers, D. De Gilder, and S. A. Haslam, "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance," *Academy of Management Review*, July 2004, pp. 459–478.

[5] J. Krueger and E. Killham, "At Work, Feeling Good Matters," *Gallup Management Journal*, gmj.gallup.com, December 8, 2005.

[6] S. L. Hwang, "For Some Employees, Great Parking Spaces Fulfill a Primal Need," *Wall Street Journal*, June 26, 2002, p. B1.

[7] "Dialogue," *Academy of Management Review*, October 2000, pp. 696–701; M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s," *Journal of Management*, vol. 25 (3), 1999, pp. 231–192; A. Maslow, D. C. Stephens, and G. Heil, *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998); and A. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: McGraw-Hill, 1954).

[8] See, for example, M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; J. Rowan, "Ascent and Descent in Maslow's Theory," *Journal of Humanistic Psychology*, Summer 1999, pp. 125–133; J. Rowan, "Maslow Amended," *Journal of Humanistic Psychology*, Winter 1998, pp. 81–92; R. M. Creech, "Employee Motivation," *Management Quarterly*, Summer 1995, pp. 33–39; E. E. Lawler III and J. L. Suttle, "A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept," *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1972, pp. 265–287; and D. T. Hall and K. E. Nongaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting," *Organizational Behavior and Human Performance*, February 1968, pp. 12–35.

[9] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960). For an updated description of Theories X and Y, see G. Heil, W. Bennis, and D. C. Stephens, *Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of Enterprise* (New York: Wiley, 2000).

[10] J. M. O'Brien, "The Next Intel," *Wired*, July 2002, pp. 100–107.

[11] M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; R. M. Creech, "Employee Motivation"; F. Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Effective or to Be Human*, rev. ed. (Salt Lake City, Olympus, 1982); and F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: John Wiley, 1959).

[12] R. M. Steers, R. T. Mowday, and D. L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory"; E. A. Locke and G. P. Latham, "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century," *Academy of Management Review*, July 2004, pp. 388–403; and M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s."

[13] M. J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation* (New York: Praeger, 1986); D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975); J. W. Atkinson and J. O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); and D. C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961).

[14] McClelland, *The Achieving Society*.

[15] McClelland, *Power*; D. C. McClelland and D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review*, March–April 1976, pp. 100–110.

[16] D. Miron and D. C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses," *California Management Review*, Summer 1979, pp. 13–28.

[17] "McClelland: An Advocate of Power," *International Management*, July 1975, pp. 27–29.

[18] A. Barrett, "Cracking the Whip at Wyeth," *BusinessWeek*, February 6, 2006, pp. 70–71.

[19] M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s."

[20] G. P. Latham, "The Motivational Benefits of Goal-Setting," *Academy of Management Executive*, November 2004, pp. 126–129; Y. Fried and L. H. Slowik, "Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach," *Academy of Management Review*, July 2004, pp. 404–422; M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; E. A. Locke, "Motivation Through Conscious Goal Setting," *Applied and Preventive Psychology*, vol. 5, 1996, pp. 117–124; M. E. Tubbs, D. M. Boehne, and J. S. Dahl, "Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test," *Journal of Applied Psychology*, June 1993, pp. 361–373; M. P. Collingwood, "Why Don't You Use the Research?" *Management Decision*, May 1993, pp. 48–54; M. E. Tubbs, "Commitment As a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition," *Journal of Applied Psychology*, February 1993, pp. 86–97; E. A. Locke, "Facts and Fallacies About Goal Theory: Reply to Deci," *Psychological Science*, January 1993, pp. 63–64; A. R. Pell, "Energize Your People," *Managers Magazine*, December 1992, pp. 28–29; and J. C. Naylor and D. R. Ilgen, "Goal Setting: A Theoretical Analysis of a Motivational Technique," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 95–140.

[21] J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior*

www.TopSage.com

(Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), p. 65.

[22] S. G. Harkins and M. D. Lowe, "The Effects of Self-Set Goals on Task Performance," *Journal of Applied Social Psychology*, January 2000, pp. 1–40; T. D. Ludwig and E. S. Geller, "Assigned Versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control Among Professional Pizza Deliverers," *Journal of Applied Psychology*, April 1997, pp. 253–261; J. George-Falvey, "Effects of Task Complexity and Learning Stage on the Relationship Between Participation in Goal Setting and Task Performance," *Academy of Management Proceedings* (on disk), 1996; and J. A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research and Evidence," *Academy of Management Review*, April 1994, pp. 312–330.

[23] J. M. Ivancevich and J. T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, June 1982, pp. 359–372; and E. A. Locke, "Motivation Through Conscious Goal Setting."

[24] J. W. Smither, M. London, and R. R. Reilly, "Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings," *Personnel Psychology*, Spring 2005, pp. 171–203; Tubbs, "Commitment As a Moderator of the Goal-Performance Relation; J. C. Wofford, V. L. Goodwin, and S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment," *Journal of Management*, September 1992, pp. 595–615; and J. R. Hollenbeck, C. R. Williams, and H. J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals," *Journal of Applied Psychology*, February 1989, pp. 18–23.

[25] A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Freeman, 1997); and M. E. Gist, "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management," *Academy of Management Review*, July 1987, pp. 472–485.

[26] A. Bandura, "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness," in E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 120–136; A. D. Stajkovic and F. Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, September 1998, pp. 240–261; M. E. Gist and T. R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," *Academy of Management Review*, April 1992, pp. 183–211; and E. A. Locke, E. Frederick, C. Lee, and P. Bobko, "Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance," *Journal of Applied Psychology*, May 1984, pp. 241–251.

[27] R. Ilies and T. A. Judge, "Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect," *Journal of Applied Psychology*, May 2005, pp. 453–467; and A. Bandura and D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, August 1986, pp. 92–113.

[28] See J. P. Meyer, B. Schacht-Cole, and I. R. Gellatly, "An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance," *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 18 (5), 1988, pp. 390–408; and J. C. Anderson and C. A. O'Reilly, "Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance," *Human Relations*, June 1981, pp. 491–501.

[29] B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Knopf, 1972); and Skinner, *Science and Human Behavior* (New York: Free Press, 1953).

[30] The same data, for instance, can be interpreted in either goal-setting or reinforcement terms, as shown in E. A. Locke, "Latham Versus Komaki: A Tale of Two Paradigms," *Journal of Applied Psychology*, February 1980, pp. 16–23. Also, see, M. O. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s."

[31] Information in this box from R. McNatt, "The Young and the Restless," *BusinessWeek*, May 22, 2000, p. 12; "On the Job," *Wall Street Journal*, April 11, 2000, p. B18; P. Kruger, "Does Your Job Work?" *Fast Company*, November 1999, pp. 181–196; and M. A. Verespej, "What Each Generation Wants," *Industry Week*, October 18, 1999, pp. 14–15.

[32] See, for example, M. Campion, "Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions," *Journal of Applied Psychology*, August 1988, pp. 467–481; and R. W. Griffin, "Toward an Integrated Theory of Task Design," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 79–120.

[33] K. H. Hammonds, K. Kelly, and K. Thurston, "Rethinking Work," *BusinessWeek*, October 12, 1994, pp. 75–87; W. Bridges, "The End of the Job," *Fortune*, September 19, 1994, pp. 62–74; and S. Caudron, "The De-Jobbing of America," *Industry Week*, September 5, 1994, pp. 31–36.

[34] M. A. Campion and C. L. McClelland, "Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs," *Journal of Applied Psychology*, June 1993, pp. 339–351; and M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s."

[35] See, for example, M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; J. L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 141–172; R. W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation," *Academy of Management Journal*, June 1991, pp. 425–435; Miner, *Theories of Organizational Behavior*, pp. 231–266; and J. R. Hackman and G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).

[36] J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, August 1976, pp. 250–279; and J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, April 1975, pp. 159–170.

[37] M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; and J. R.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

Hackman, "Work Design," in J. R. Hackman and J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977), p. 129.

[38] "Involve Your Customers," *Success*, October 1995, p. 28.

[39] Ibid.

[40] M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; and J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2 (New York: Academic Press, 1965), pp. 267–300.

[41] See, for example, J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity," *Academy of Management Journal*, March 1989, pp. 174–184; E. Walster, G. W. Walster, and W. G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); and P. S. Goodman and A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity," *Administrative Science Quarterly*, September 1971, pp. 271–288.

[42] See, for example, J. E. Dittrich and M. R. Carrell, "Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates," *Organizational Behavior and Human Performance*, August 1979, pp. 29–40; R. G. Lord and J. A. Hohenfeld, "Longitudinal Field Assessment of Equity Effects on the Performance of Major League Baseball Players," *Journal of Applied Psychology*, February 1979, pp. 19–26; and M. R. Carrell, "A Longitudinal Field Assessment of Employee Perceptions of Equitable Treatment," *Organizational Behavior and Human Performance*, February 1978, pp. 108–118.

[43] C. T. Kulik and M. L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice," *Academy of Management Review*, April 1992, pp. 212–237; R. W. Scholl, E. A. Cooper, and J. F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes," *Personnel Psychology*, Spring 1987, pp. 113–127; S. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study," *Human Relations*, April 1986, pp. 333–346; and P. S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay," *Organizational Behavior and Human Performance*, October 1974, pp. 170–195.

[44] See, for example, J. Brockner, "Why It's So Hard to Be Fair," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 122–129; J. A. Colquitt, "Does the Justice of One Interact with the Justice of Many? Reactions to Procedural Justice in Teams," *Journal of Applied Psychology*, August 2004, pp. 633–646; M. A. Konovsky, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations," *Journal of Management*, vol. 26 (3), 2000, pp. 489–511; D. B. McFarlin and P. D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Journal*, August 1992, pp. 626–637; and R. C. Dailey and D. J. Kirk, "Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover," *Human Relations*, March 1992, pp. 305–316.

[45] G. P. Latham and C. C. Pinder, "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century," *Annual Review of Psychology*, vol. 56, 2005, pp. 485–516; J. Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, January 1987, pp. 9–22; and P. S. Goodman, "Social Comparison Process in Organizations," in B. M. Staw and G. R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), pp. 97–132.

[46] V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley, 1964).

[47] See, for example, L. Reinharth and M. Wahba, "Expectancy Theory As a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance," *Academy of Management Journal*, September 1975, pp. 502–537; and H. G. Heneman III and D. P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance," *Psychological Bulletin*, July 1972, pp. 1–9.

[48] See, for example, M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; W. Van Eerde and H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, October 1996, pp. 575–586; L. W. Porter and E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968); and V. H. Vroom, "Organizational Choice: A Study of Pre- and Postdecision Processes," *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1966, pp. 212–225.

[49] See, for instance, M. Siegall, "The Simplistic Five: An Integrative Framework for Teaching Motivation," *The Organizational Behavior Teaching Review*, vol. 12 (4), 1987–1988, pp. 141–143.

[50] N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. (Cincinnati, OH: SouthWestern, 2002), p. 174.

[51] G. Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, Summer 1980, p. 55.

[52] Ibid.

[53] J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller, and V. I. Victorov, "A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments and Productivity Under Different Payment Conditions," *Personnel Psychology*, Spring 1998, pp. 137–163.

[54] S. L. Mueller and L. D. Clarke, "Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences Between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe," *Academy of Management Journal*, June 1998, pp. 319–329.

[55] I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective," *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1990, pp. 75–93.

[56] G. E. Popp, H. J. Davis, and T. T. Herbert, "An International Study of Intrinsic Motivation Composition," *Management International Review*, January 1986, pp. 28–35.

[57] R. W. Brislin, B. MacNab, R. Worthley, F. Kabigting Jr., and B. Zukis, "Evolving Perceptions of Japanese

www.TopSage.com

Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison," *International Journal of Cross-Cultural Management*, April 2005, pp. 87–104.

[58] J. R. Billings and D. L. Sharpe, "Factors Influencing Flextime Usage Among Employed Married Women," *Consumer Interests Annual*, 1999, pp. 89–94; and I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective," *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1990, pp. 75–93.

[59] N. Ramachandran, "New Paths at Work," *US News & World Report*, March 20, 2006, p. 47; S. Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude," *USA Today*, November 6, 2005, pp. B1+; and R. Kanfer and P. L. Ackerman, "Aging, Adult Development, and Work Motivation," *Academy of Management Review*, July 2004, pp. 440–458.

[60] S. Armour, "Fewer Working Flex-Time Hours, Report Says," *USA Today*, July 24, 2005, p. 1B.

[61] Ibid.

[62] M. Arndt, "The Family That Flips Together . . . ," *BusinessWeek*, April 17, 2006, p. 14.

[63] M. Conlin, "The Easiest Commute of All," *BusinessWeek*, December 12, 2005, pp. 78–80.

[64] Ibid.

[65] T. D. Golden and J. F. Veiga, "The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings," *Journal of Management*, April 2005, pp. 301–318.

[66] Information in this box from D. Jones, "Ford, Fannie Mae Tops in Diversity," *USA Today*, www.usatoday.com, May 7, 2003; S. N. Mehta, "What Minority Employees Really Want," *Fortune*, July 10, 2000, pp. 180–186; K. H. Hammonds, "Difference Is Power," *Fast Company*, July 2000, pp. 258–266; "Building a Competitive Workforce: Diversity, the Bottom Line," *Forbes*, April 3, 2000, pp. 181–194; and "Diversity: Developing Tomorrow's Leadership Talent Today," *BusinessWeek*, December 20, 1999, pp. 85–100.

[67] See, for instance, S. R. Barley and G. Kunda, "Contracting: A New Form of Professional Practice," *Academy of Management Perspectives*, February 2006, pp. 45–66; T. J. Allen and R. Katz, "Managing Technical Professionals and Organizations: Improving and Sustaining the Performance of Organizations, Project Teams, and Individual Contributors," *Sloan Management Review*, Summer 2002, pp. S4–S5; G. Poole, "How to Manage Your Nerds," *Forbes ASAP*, December 1994, pp. 132–136; and M. Alpert, "The Care and Feeding of Engineers," *Fortune*, September 21, 1992, pp. 86–95.

[68] R. J. Bohner Jr. and E. R. Salasko, "Beware the Legal Risks of Hiring Temps," *Workforce*, October 2002, pp. 50–57.

[69] J. P. Broschak and A. Davis-Blake, "Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements," *Academy of Management Journal*, April 2006, pp. 371–393; M. L. Kraimer, S. J. Wayne, R. C. Liden, and R. T. Sparrowe, "The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance," *Journal of Applied Psychology*, March 2005, pp. 389–398; and C. E. Connelly and D. G. Gallagher, "Emerging Trends in Contingent Work Research," *Journal of Management*, November 2004, pp. 959–983.

[70] L. Landro, "To Get Doctors to Do Better, Health Plans Try Cash Bonuses," *Wall Street Journal*, September 17, 2004, pp. A1+; and C. Haddad, "FedEx: Gaining on the Ground," *BusinessWeek*, December 16, 2002, pp. 126–128.

[71] K. E. Culp, "Playing Field Widens for Stack's Great Game," *Springfield News-Leader*, January 9, 2005, pp. 1A+.

[72] D. Drickhamer, "Open Books to Elevate Performance," *Industry Week*, November 2002, p. 16; J. Case, "Opening the Books," *Harvard Business Review*, March–April 1997, pp. 118–127; J. P. Schuster, J. Carpenter, and M. P. Kane, *The Power of Open-Book Management* (New York: John Wiley, 1996); and J. Case, "The Open-Book Revolution," *Inc.*, June 1995, pp. 26–50.

[73] B. J. Simkins, "Open Book Management—Optimizing Human Capital," *Business Horizons*, September–October 2001, pp. 5–13; and Schuster, Carpenter, and Kane, *The Power of Open-Book Management*.

[74] F. Luthans and A. D. Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement," in E. A. Locke (ed.), *Principles of Organizational Behavior* (Oxford, England: Blackwell, 2000), pp. 166–180.

[75] D. Drickhamer, "Best Plant Winners: Nichols Foods Ltd.," *Industry Week*, October 1, 2001, pp. 17–19.

[76] *Hoover's Online*, www.hoovers.com, June 20, 2003; and M. Littman, "Best Bosses Tell All," *Working Woman*, October 2000, p. 54.

[77] E. White, "Praise from Peers Goes a Long Way," *Wall Street Journal*, December 19, 2005, p. B3.

[78] Ibid.

[79] K. J. Dunham, "Amid Sinking Workplace Morale, Employers Turn to Recognition," *Wall Street Journal*, November 19, 2002, p. B8.

[80] Cited in S. Caudron, "The Top 20 Ways to Motivate Employees," *Industry Week*, April 3, 1995, pp. 15–16. See also J. Wiscombe, "Rewards Get Results," *Workforce*, April 2002, pp. 42–48; and B. Nelson, "Try Praise," *Inc.*, September 1996, p. 115.

[81] E. White, "The Best Versus the Rest," *Wall Street Journal*, January 30, 2006, pp. B1+.

[82] A. M. Dickinson and K. L. Gillette, "A Comparison of the Effects of Two Individual Monetary Incentive Systems on Productivity: Piece Rate Pay Versus Base Pay Plus Incentives," *Journal of Organizational Behavior Management*, Spring 1994, pp. 3–82; C. R. Williams and L. P. Livingstone, "Another Look at the Relationship Between Performance and Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, April 1994, pp. 269–298; J. R. Schuster and P. K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues,"

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

Compensation and Benefits Review, March–April 1993, pp. 27–34; and R. K. Abbott, "Performance-Based Flex: A Tool for Managing Total Compensation Costs," *Compensation and Benefits Review*, March–April 1993, pp. 18–21.

[83] Hewitt Associates, LLC, "Hewitt Study Shows Base Pay Increases Flat for 2006 with Variable Pay Plans Picking Up the Slack," August 31, 2005.

[84] E. Beauchesne, "Pay Bonuses Improve Productivity, Study Shows," *Vancouver Sun*, September 13, 2002, p. D5; and "More Than 20 Percent of Japanese Firms Use Pay Systems Based on Performance," *Manpower Argus*, May 1998, p. 7.

[85] M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay," *New York Times*, March 22, 2001, p. W1.

[86] "Do Incentive Awards Work?" *HRFocus*, October 2000, pp. 1–3; G. Sprinkle, "The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance," *Accounting Review*, July 2000, pp. 299–326; and H. Rheem, "Performance Management Programs," *Harvard Business Review*, September–October 1996, pp. 8–9.

[87] R. D. Banker, S. Y. Lee, G. Potter, and D. Srinivasan, "Contextual Analysis of Performance Impacts on Outcome-Based Incentive Compensation," *Academy of Management Journal*, August 1996, pp. 920–948.

[88] T. Reason, "Why Bonus Plans Fail," *CFO*, January 2003, p. 53; and "Has Pay for Performance Had Its Day?" *The McKinsey Quarterly*, number 4, 2002, accessed on Forbes Web site, www.forbes.com.

[89] "New Study Faults High CEO Compensation Despite Poor Performance," *Ethics Newsline* (a publication of the Institute for Global Ethics), www.globalethics.org/newsline, April 10, 1006.

[90] S. DeCarlo, "The Best and Worst Bosses," *Forbes*, May 8, 2006, pp. 131–144.

[91] W. J. Duncan, "Stock Ownership and Work Motivation," *Organizational Dynamics*, Summer 2001, pp. 1–11.

[92] P. Brandes, R. Dharwadkar, and G. V. Lemesis, "Effective Employee Stock Option Design: Reconciling Stakeholder, Strategic, and Motivational Factors," *Academy of Management Executive*, February 2003, pp. 77–95; and J. Blasi, D. Kruse, and A. Bernstein, *In the Company of Owners: The Truth About Stock Options* (New York: Basic Books, 2003).

[93] K. A. Tucker and V. Allman, "Don't Be a Cat-and-Mouse Manager," *Gallup Brain*, brain.gallup.com, September 9, 2004.

www.TopSage.com

第17章

领导

- 谁是领导者，什么是领导
- 早期的领导理论
- 权变的领导理论
- 有关领导的最新观点
- 21 世纪的领导问题
- 思考题

大家网 TopSage.com

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

谁是领导者？什么是领导？

- 定义领导者和领导
- 解释为什么管理者应当成为领导者

早期的领导理论

- 详述研究发现的领导特质
- 比较四种领导行为理论的发现
- 解释领导者行为的两面性

权变的领导理论

- 解释费德勒的领导模型如何是一个权变模型
- 比较情境领导理论和领导者参与模型
- 详述路径—目标模型如何解释领导

有关领导的最新观点

- 区分交易型领导者和变革型领导者
- 描述领袖魅力的领导和愿景规划的领导
- 详述团队领导的内容

21世纪的领导问题

- 说明领导者权力的五个来源
- 详述今天的领导者所面临的问题
- 解释为什么有时领导没必要

领导

管理者困境

朱迪·麦格拉思（Judy McGrath）有一份许多年轻人（甚至是“有年轻心态”的人）都认为相当有意思的工作。[1]作为MTV Networks的董事长兼CEO，她个人十分喜欢Jon Stewart，SpongeBob Square Pants，Bono，Michael Stipe，Mariah Carey和John Legend。1981年，MTV创立时只是一个音乐视频频道，现在它不仅仅播放音乐录影带，它还具有一系列电视频道，包括少儿频道Nickelodeon、音乐频道VH1、喜剧频道Comedy Central、TVLand/Nick at Nite和乡村音乐频道CMT。今天，作为Viacom的一家资产为70亿美元的子公司，MTV的覆盖面很广，它在169个国家拥有超过4.4亿用户。

孩提时代，麦格拉思就喜欢上了音乐；作为一名独生子女，她的父母鼓励她要勇于说出自己的想法。她最初的抱负是想成为《滚石》（*Rolling Stone*）杂志的一名作者，她认为这份梦寐以求的工作会融合她对音乐的热爱和执着。尽管最终她没有成为《滚石》杂志的编辑人员，但是她第一次为*Mademoiselle*杂志撰稿就干得很出色，因而受到了刚刚推出MTV计划的罗伯特·W·皮特曼（Robert W. Pittman）的青睐。

从一开始，MTV就被认为是时尚和前沿的代表。几乎所有的青少年和年轻成人都知道MTV。事实上，由于这个计划极具创新性，1981年，《福布斯》把MTV称为“年度最佳产品”。这些年来，MTV一直编排节目，“挑战极限”。例如，1990年1月，有声音乐系列*MTV Unplugged*进行了首演。1992年5月，*Real World*的第一集播出后，真人秀就开始大受欢迎，直到现在。1998年9月，MTV开始热播每日倒计时秀*TRL*。

MTV运营超过了25年，但是今天，麦格拉思面临着挑战，即如何使员工对MTV的

www.TopSage.com

TopSage.com

大胆创新和实验精神保持关注。"麦格拉思以其娴熟的管理才能和处理混乱状况的能力而出名。"她最重要的领导技能之一就是积极倾听组织中所有人员的意见，不管是实习生还是高层管理者。一名管理人员说："朱迪十分关注员工。"

如果你处于麦格拉思的位置，你觉得，要成为一名出色的团队领导者，特别是对于她全球的员工，她还可以做什么？

你该怎么做？

朱迪·麦格拉思是一个优秀的领导者，从她身上我们可以看到当今组织中优秀的领导者应当具备的素质。她营造了一种鼓励创新和创造的环境，使员工感觉到他们的意见受到了重视。重要的是，她应当继续培育这种文化，并在其他方面也成为一名有效的领导者。为什么领导如此重要？因为是组织中的领导者促使工作不断进展。既然领导如此重要，那么很自然会有下一个问题：领导者与非领导者有哪些区别？最恰当的领导风格是什么样的？如果你希望人们把你看成一名领导者，你可以怎么做？本章中我们将回答这些问题，以及其他一些与领导者有关的问题。

谁是领导者，什么是领导

首先，我们要弄清楚谁是领导者，什么是领导。我们把**领导者**（leader）定义为那些能够影响他人并拥有职权的人。**领导**（leadership）是领导者所做的事情，更具体地说，它是一个影响群体实现目标的过程。

所有的管理者都是领导者吗？从理论上来说，所有的管理者都应当是领导者，因为领导是四大管理职能之一。这样的话，我们可以从管理的角度来学习领导者和领导。[2]不过，尽管我们从管理的角度考察领导者，但是我们知道群体中常常会出现非正式任命的领导者。虽然这些非正式的领导者可能会影响其他人，但他们不是大多数领导研究的重点，也不属于我们在这一章中将学习的领导者类型。

与动机一样，领导也是一个受到广泛研究的组织行为课题，大多数研究旨在回答这样一个问题：什么是有效的领导者？让我们首先来看看早期的一些领导理论。

早期的领导理论

当人们开始以群体方式组合起来共同实现目标时，领导就成为令人感兴趣的一个领域。但直到20世纪初，研究者才开始对领导进行实证研究。早期的领导理论关注于领导者（特质理论）以及领导者与下属的相互作用（行为理论）。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

□ 特质理论

作为美国伊利诺伊州的一名参议员，巴拉克·奥巴马（Barack Obama）引起了政治分析家和公众的注意。[3]人们将他与亚伯拉罕·林肯、马丁·路德·金等历史上有名的领导者进行比较，认为他具有政治领导人物甚至总统的特征，如自知之明、演讲时思路清晰、好学和拉近与人们之间距离的能力。巴拉克·奥巴马是领导者吗？领导的特质理论会通过关注他的特质做出回答。

20 世纪二三十年代有关领导的研究主要关注于领导者的特质，也就是那些能够把领导者从非领导者中区分出来的个性特点。这些研究旨在分离出一种或几种领导者具备而非领导者不具备的特质。人们对各种各样的特质进行研究，如体型、外貌、社会阶层、情绪稳定性、说话流畅性、社会交往能力等。尽管研究者付出了相当大的努力，但结果表明不可能有这样一套特质总能把领导者与非领导者区分开来。也许尚可乐观的是，对于所有有效的领导者而言，他们可能都具备一系列一致而独特的个性特点，无论他们是负责丰田汽车公司、莫斯科芭蕾舞团、Alpha Chi Omega 分支机构、地中海俱乐部，还是牛津大学。不过，而后一些研究试图找出与领导力（是过程，不是领导者）高度相关的特质较为成功。研究者发现七项特质与有效的领导有关，它们是：内在驱动力、领导愿望、诚实与正直、自信、智慧、工作相关知识和外向性。[4]图表 17—1 对这些特质进行了简要描述。

1. 内在驱动力。领导者非常努力，有着较高的成就愿望。他们进取心强、精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈、永不放弃，并有高度的主动性。
2. 领导愿望。领导者有强烈的愿望去影响和领导别人，他们乐于承担责任。
3. 诚实与正直。领导者通过真诚无欺和言行一致在他们与下属之间建立相互信赖的关系。
4. 自信。下属觉得领导者从没有怀疑过自己。为了让下属相信自己的目标和决策的正确性，管理者必须表现出高度的自信。
5. 智慧。领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息，并能够确立目标、解决问题和作出正确决策。
6. 工作相关知识。有效的领导者对有关企业、行业和技术的知识十分熟悉，广博的知识能够使他们作出睿智的决策，并能认识到这些决策的意义。
7. 外向性。领导者精力充沛，他们好交际、坚定而自信，很少会沉默寡言或离群。

图表 17—1 与领导力有关的七项特质

资料来源：S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Really Matter?" *Academy of Management Executive*, May 1991, pp. 48-60; T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review," *Journal of Applied Psychology*, August 2002, pp. 765-780.

研究者而后纷纷认定，仅仅依靠特质并不能充分解释有效的领导，完全基于特质的解释忽视了领导者与下属的相互关系以及情境因素。具备恰当的特质只能使个体更有可能成为有效的领导人。因此，从 20 世纪 40 年代末至 60 年代中期，有关领导的研究集中在探讨领导者偏好的行为风格上。研究者想知道，有效的领导者在“做”上，也就是在行为方面有哪些独特之处。

www.TopSage.com

TopSage.com

□ 行为理论

保罗·约翰斯顿（Paul Johnston）是 Agri-Mark Inc. 的总裁兼总经理，这是马萨诸塞州一家以优质乳制品闻名的成长中的并获得了成功的乳制品公司。保罗·约翰斯顿是要求苛刻的、专制的老板，人们这样描述他："反应迟钝，好挖苦别人，举止不得体，而且还暴戾。"相比之下，加利福尼亚一家生产喷墨和激光墨盒的 Rhinotek Computer Products 的创建者兼董事长杰拉尔德·钱梅尔斯（Gerald Chamales），激发并充分利用了员工的热情和力量。他是怎么做到的？鼓励他们参与并让他们自己琢磨出处理事情最好的方式。[5] Agri-Mark 和 Rhinotek 是两家成功的公司，正如你所看到的，它们领导者的行为方式截然不同。关于领导者行为，我们了解多少？它如何帮助我们理解什么是有效的领导者？

研究者对**行为理论**（behavioral theories）寄予很多希望，希望它能对于领导本质方面提供更明确的答案，接下来主要谈谈四种有关领导者的行为研究。图表 17—2 对主要的领导者行为维度及各研究结果作出了总结。

	行为维度	结论
艾奥瓦大学	民主型风格：考虑员工的利益，实施授权管理，鼓励员工参与。 独裁型风格：命令式的工作方法，集权管理，限制员工参与。 放任型风格：给群体充分自由作出决策和完成工作。	最初研究表明民主型领导风格最有效，但而后的研究出现不一致的结果。
俄亥俄州立大学	关怀维度：关心下属的想法和情感。 定规维度：构造工作和工作关系以实现工作目标。	高—高型领导者（高关怀和高定规）使下属的工作绩效和满意度更高，但并非在所有情境中均如此。
密歇根大学	员工导向：重视人际关系，关怀下属的需要。 生产导向：强调工作的技术或任务方面。	员工导向型领导者与高群体生产率和高工作满意度正相关。
管理方格	关心人：测量领导者对下属的关怀，用 1～9（由低到高）标度。 关心生产：测量领导者对工作进展状况的关心，用 1～9（由低到高）标度。	9，9 型风格的领导者（对员工和生产均高度重视）工作效果最佳。

图表 17—2 领导的行为理论

艾奥瓦大学的研究 艾奥瓦大学的研究（由库尔特·卢因（Kurt Lewin）及同事进行的研究）探索了三种领导维度。[6] **独裁型风格**（autocratic style）指的是这样的领导者：他们倾向于集权管理，采用命令方式告知下属使用什么样的工作方法，作出单边决策，限制员工参与。**民主型风格**（democratic style）指的是这样的领导者：他们倾向于在决策时考虑员工的利益，实施授权管理，鼓励员工参与有关工作方法与工作目标的决策，把反馈当做指导员工工作的机

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

会。**放任型风格**（laissez-faire style）指的是这样的领导者：他们总体来说给群体充分的自由，让他们自己作出决策，并按照他们认为合适的做法完成工作。卢因及其同事对哪种风格最有效进行了研究。他们的结果似乎表明，民主型风格更有利于良好的工作质量和工作数量。那么，是否可以说最有效的领导风格这一问题已有了定论？遗憾的是，问题并不那么简单。而后有关专制型和民主型的研究得到的结果并不一致：有时民主型风格比专制型风格会带来更高的工作绩效。但另一些时候，民主型风格导致的工作绩效更低或二者之间没有差别。不过，如果使用下属的工作满意度作为测量指标，得到的结果更趋于一致。总体来说，相比专制型领导者，民主型领导者所领导的群体中，下属有更高的满意度。[7]

现在领导者面对着一个两难困境。他们是应该关注于取得更高的工作业绩呢，还是应该关心员工更高的满意度？这反映了领导者行为中的两个基本特征：关心工作的完成（任务）与关心群体成员（人）。这两个特征也是其他早期行为研究中的核心内容。

俄亥俄州立大学的研究 俄亥俄州立大学的研究确定了领导者行为当中两个重要维度。[8]研究者从1 000多个行为维度着手，最终归纳出两大类，并证明这两个维度是群体成员对领导行为描述最多的方面。第一个维度是**定规维度**（initiating structure），指的是为了实现目标，领导者界定和构造自己与下属角色的程度。包括那些试图规划工作、界定任务关系和明确目标的行为。第二个维度是**关怀维度**（consideration），指的是管理者在工作中尊重下属的看法和情感并与下属建立相互信任的程度。高关怀特点的领导者帮助下属解决个人问题，友善且平易近人，平等地对待每一个成员，关怀下属的生活、健康、地位和满意程度等方面。

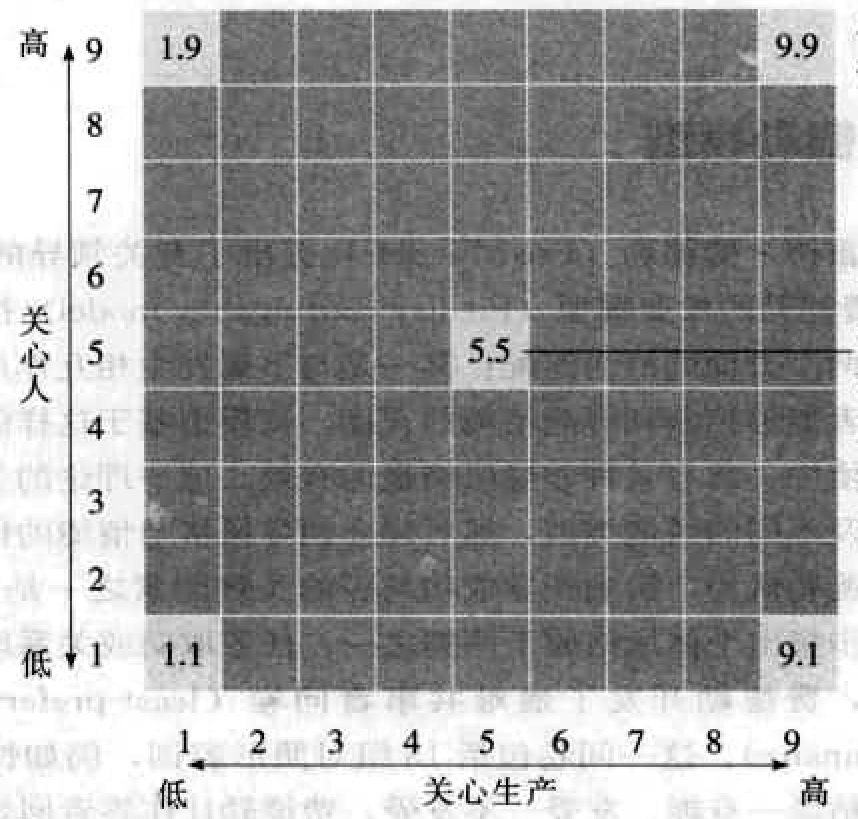
这些行为维度能够充分描述领导者的行为吗？研究发现，一个在定规和关怀方面均高的领导者**高—高型领导者**（high-high leader）常常比其他三种类型的领导者（低定规、低关怀或二者均低）更能使下属达到高绩效和高满意度。不过，高—高风格也并不总能产生积极的效果。研究者发现了足够的例外情况表明在领导理论中还需加入情境因素。

密歇根大学的研究 与俄亥俄州立大学的研究同期，密歇根大学调查研究中心也进行着相似性质的研究：确定与高工作绩效相关的领导者行为特点。密歇根大学的研究群体也将领导行为划分为两个维度，称之为员工导向和生产导向。[9]员工导向的领导者被描述为重视人际关系，他们总会考虑到下属的需要，并接纳群体成员的个人差异。与此相对照，生产导向的领导者倾向于强调工作岗位的技术或任务方面，主要关心的是群体工作任务的完成情况，并把群体成员视为达到目标的手段与工具。密歇根大学研究者得出的结论十分认同员工导向的领导者，认为员工导向的领导者与高群体生产率和高工作满意度正相关。

管理方格 早期领导行为研究得出的这些行为维度为评估领导风格的二维方格理论的发展奠定了基础。**管理方格**（managerial grid）使用“关心人”和“关心生产”两个行为维度，并对领导者对这些行为的使用进行了评估，在坐标轴上从1（低）～9（高）标度它们。[10]尽管方格（见图表17—3）中有81个小格，而且领导者的行为风格可能落在任意一格上，不过这里只对其中的五种类型重点说明，它们是：贫乏型管理（1，1）；任务型管理（9，1）；中庸之道

www.TopSage.com

TopSage.com



图表 17—3　管理方格

资料来源：Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. An exhibit from "Breakthrough in Organization Development" by Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Louis B. Barnes, and Larry E. Greiner, November-December 1964, p. 136. Copyright © 1964 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

型管理（5，5）；乡村俱乐部型管理（1，9）；团队型管理（9，9）。在五种风格中，研究者得出结论，9，9 型管理者工作效果最佳。遗憾的是，管理方格只是对领导风格这一概念提供了框架，并未回答如何使管理者成为有效的领导者这一问题。而且，也没有研究证据支持 9，9 风格在所有情境下都是最有效的。[11]

通过对领导的研究，人们发现，对领导成功与否的预测要比仅仅分离出一些领导者特质和行为偏好更为复杂。他们开始注意情境的影响。具体地说，哪一种领导风格可能会适合一定的情境？这些情境因素是什么？

权变的领导理论

"企业界不乏由于不了解工作的环境而没有实现伟大目标的领导者的故

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

事。"[12]要想成为一名有效的领导者，不仅要了解特质和行为，还要了解其试图实施领导的情境。这一节我们介绍四种权变理论：费德勒模型，赫塞和布兰查德的情境领导理论，领导者参与模型，路径—目标模型。在每一个模型中，首先考察领导风格与情境的界定，然后试图回答"如果……就……"之间的相依关系。

□ 费德勒模型

弗雷德·费德勒（Fred Fiedler）提出了有关领导的第一个综合的权变模型。[13]**费德勒的权变模型**（Fiedler contingency model）指出，有效的群体绩效取决于两个方面的恰当匹配：其一是与下属发生相互作用的领导者风格；其二是领导者能够控制和影响情境的程度。该模型基于这样的前提假设：在不同类型的情境中，总有某种领导风格最为有效。这一理论的关键在于首先界定领导风格以及不同的情境类型，然后建立领导风格与情境的恰当组合。

费德勒认为，影响领导成功与否的关键因素之一是个体的基本领导风格。他进一步指出个体风格属于两类之一：任务取向或关系取向。为了测量领导者的风格，费德勒开发了**最难共事者问卷**（least-preferred co-worker（LPC）questionnaire）。这一问卷包括18组对照形容词，例如快乐—不快乐、冷漠—热心、枯燥—有趣、友爱—不友爱。费德勒让作答者回想一下自己共过事的所有同事，并找出一个最难共事者，在18组形容词中按1～8级（8代表积极一端，1指向消极一端）对其进行评估。费德勒相信，在LPC问卷的回答基础上，可以判断出人们最基本的领导风格。

费德勒相信如果领导者能以相对积极的词汇来描述最难共事者（换句话说，LPC得分为64分或以上），说明回答者乐于与同事形成友好的人际关系。也就是说，如果你对最难共事的同事用一些较为接纳和喜欢的词来描述，那么你属于关系取向型。相反，如果你对最难共事者都用贬义词描述（LPC得分为57分或以下），你的领导风格可能以关心生产为主，也就是说，你是任务取向型。费德勒承认有一小部分人介于二者之间，因而很难勾勒出这些人的人格特点。另一点需要我们注意，费德勒认为一个人的领导风格是固定不变的，也就是说，如果你是关系型领导者，你永远如此；任务型领导者也是同样。

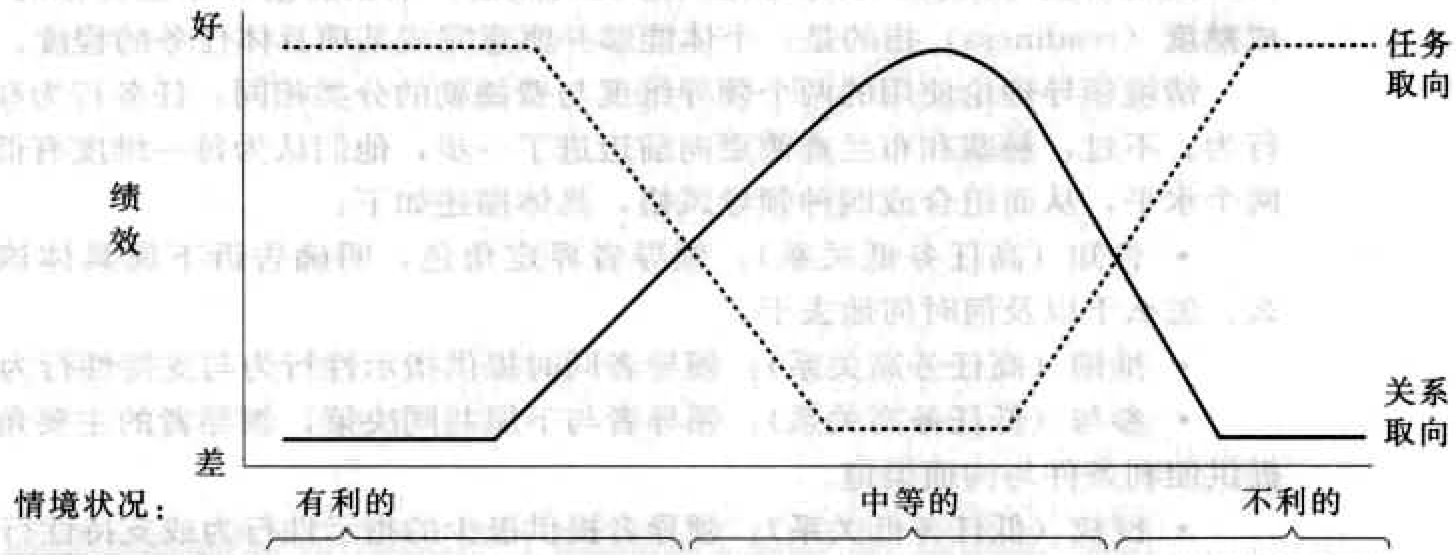
用LPC问卷评估了个体的基本领导风格之后，接下来需要评估情境，并将领导者与情境进行匹配。费德勒的研究揭示了确定情境因素的三项权变维度，它们是：

- 领导者—成员关系：领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。评价为好或差。
- 任务结构：工作任务的规范化和程序化程度。评价为高或低。
- 职位权力：领导者运用权力活动（诸如雇用、解雇、处分、晋升和加薪）施加影响的程度。评价为强或弱。

费德勒根据这三项权变变量对每一种领导情境进行评估。把三项变量汇总起来得到八种可能的情境，每个领导者都可以从中找到自己所在的情境（见图表17—4的下半部分）。其中Ⅰ、Ⅱ和Ⅲ类情境对领导者非常有利；Ⅳ、Ⅴ与Ⅵ类情境在一定程度上对领导者有利；Ⅶ与Ⅷ情境对领导者十分不利。

www.TopSage.com

描述了领导者变量和情境变量之后，费德勒开始定义领导效果的具体权变情况。为了确定领导效果的具体权变情况，费德勒研究了1 200个工作群体，针对八种情境类型中的每一种，均对比了关系取向和任务取向两种领导风格。他得出结论：任务取向的领导者在非常有利的情境下和非常不利的情境下效果更好（见图表 17—4 上半部分，纵轴代表工作业绩，横轴代表情境状况），关系取向的领导者则在中间情境下，即Ⅳ、Ⅴ、Ⅵ型的情境下干得更好。



类型	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅴ	Ⅵ	Ⅶ	Ⅷ
领导者—成员关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	高	高	低	低	高	高	低	低
岗位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱

图表 17—4 费德勒模型的发现

请记住费德勒认为个体的领导风格是稳定不变的，因此，提高领导者的有效性实际上只有两条途径。第一种方法，你可以选择领导者以适应情境。例如，如果群体所处的情境被评估为十分不利，而目前又是一个关系取向的领导者进行领导，那么替换成一个任务取向的领导者则能提高群体绩效。第二种方法是改变情境以适应领导者。这可以通过重新建构任务或提高/降低领导者可控制的权力（如加薪、晋职和处分活动）来实现。

已有大量研究对费德勒模型的总体效度进行了考察，并得到了十分积极的结果，也就是说，有相当多的证据支持这一模型。[14]不过，该模型目前还存在一些缺陷，尚需再增加一些变量加以改进和弥补。其次，该模型假定“个体不可能改变自己的领导风格以适应情境”并不符合实际情况，有效的领导者完全能够改变自己的风格以适应具体环境的需要。最后，该模型中太多的权变变量对实践者来说也过于复杂、困难。[15]但是，尽管存在这些缺点，费德勒模型还是提供了充分的研究证据告诉我们，有效的领导风格需要反映情境因素。

□ 赫塞和布兰查德的情境领导理论

在管理开发顾问当中，保罗·赫塞（Paul Hersey）和肯·布兰查德（Ken Blanchard）开发的一个领导理论受到极大推崇。[16]这一模型称为**情境领导理论**

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

(situational leadership theory, SLT)，是一个关注下属成熟度的权变理论。赫塞和布兰查德认为，成功的领导是通过选择恰当的领导方式而实现的，选择的过程根据下属的成熟度水平而定。在继续介绍其内容之前，我们需要澄清两点：为什么这一领导理论关注下属？成熟度代表什么意思？

在领导有效性方面对下属的重视反映了这样一个事实：下属可能接纳也可能拒绝领导者。无论领导者怎么做，其效果都取决于下属的活动。然而这一重要维度的价值却被众多领导理论所忽视或低估。根据赫塞和布兰查德的看法，**成熟度**（readiness）指的是：个体能够并愿意完成某项具体任务的程度。

情境领导理论使用的两个领导维度与费德勒的分类相同：任务行为和关系行为。不过，赫塞和布兰查德更向前迈进了一步，他们认为每一维度有低和高两个水平，从而组合成四种领导风格，具体描述如下：

- 告知（高任务低关系）：领导者界定角色，明确告诉下属具体该干什么、怎么干以及何时何地去干。
- 推销（高任务高关系）：领导者同时提供指示性行为与支持性行为。
- 参与（低任务高关系）：领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件与沟通渠道。
- 授权（低任务低关系）：领导者提供极少的指示性行为或支持性行为。

该模型的最后部分定义了下属成熟度的四个阶段：

- R1：这些人对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。
- R2：这些人缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。
- R3：这些人有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。
- R4：这些人既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

情境领导理论着重强调的是，领导者与下属的关系如同家长与孩子的关系。当孩子越来越成熟并能承担责任时，家长需要逐渐放松控制。领导者又何尝不是如此！当下属的成熟度越来越高时，领导者不但要不断降低对他们活动的控制，还要不断减少关系行为。情境领导理论指出，如果下属既无能力又不愿意承担一项任务，领导者需要提供清晰和具体的指令（告知）；如果下属没有能力但有意愿，则领导者既要表现出高任务取向以弥补下属能力的缺乏，又要表现出高关系取向以使下属领会领导者的意图（推销）；如果下属有能力但无意愿，则领导者需要运用支持与参与风格（参与）；如果下属既有意愿又有能力，则领导者不需要做太多的工作（授权）。

情境领导理论具有一种直觉上的感染力。它承认下属的重要性，而且"领导者可以弥补下属在能力和动机方面的欠缺"的观点也有其逻辑基础。但是，不少研究努力试图对该理论进行检验与支持，得到的结果却令人失望。[17]为什么？可能的解释包括：该模型本身的内在模糊性和不一致性，有关理论检验的研究方法论问题。因此，尽管其直觉上具有亲和力并且流行于广大实践中的管理者当中，但任何热情的认可都应十分慎重。

□ 领导者参与模型

另一个早期的权变模型是由维克多·弗罗姆（Victor Vroom）和菲利普·

www.TopSage.com

耶顿（Phillip Yetton）开发的**领导者参与模型**（leader participation model），它指出了领导行为和决策参与之间的关系。[18]该模型开发于20世纪70年代初，提出领导者的行为必须加以调整以适应任务的结构。任务的结构可能是常规的、非常规的，或介于二者之间的某种形式。弗罗姆和耶顿的模型可以说十分规范——它根据不同的情境类型，给领导者提供了一系列应该遵循的规则或规范，以确定领导者在决策中的参与类型和参与程度。

由于相关研究不断为有效的领导风格增加新观点和新见解，领导者参与模型也进行着不断的修订。[19]与旧版相比，这一模型的新版依然反映了决策如何作出以及由谁作出的过程，但在五种领导风格的阐述上有一定变化（见图表17—5）。在领导者确定哪种领导风格最有效时，又增加了一些有关决策方面的权变因素。[20]下列这些权变因素在具体情境中可能表现出来（H代表高）也可能没有表现出来（L代表低）：决策的显著性、承诺的重要性、领导者的专业性、承诺的可能性、群体的支持性、群体的专业性、团队的实力。图表17—6描述了新版领导者参与模型中的一种——时间驱动模型，该模型为短时取向，强调在最低成本基础上作出有效的决策。应用这一模型时，领导者需要从左到右审核每一个权变因素以确定其水平是高还是低。在具体情境中对每一个权变因素评估之后，模型的最右端就可以得出最有效的领导风格。另一种模型——发展驱动模型，与时间驱动模型结构相同，但它强调在最大化员工发展的基础上作出有效决策，而不考虑时间因素。

- 裁决：领导者独自作出决策，以宣布或说服方式告知群体成员。
- 个别磋商：领导者与个别群体成员交流问题所在，获得他们的建议，最后作出决策。
- 群体磋商：领导者通过会议形式向所有群体成员说明问题所在，获得他们的建议，并在此基础上作出决策。
- 推动与促进：领导者通过会议形式向群体告知问题所在，领导者扮演助推器的角色，明确具体的问题并规定决策的范围。
- 授权：领导者让群体作出决策，但要求在规定的限制条件内完成。

图表17—5　弗罗姆的领导者参与模型中的领导风格

资料来源：Based on V. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process," *Organizational Dynamics*, vol. 28, no. 4 (2000), p. 84.

□ 路径—目标模型

在今天，**路径—目标理论**（path-goal theory）已经成为在理解领导方面最受推崇的观点之一。该理论指出，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标。领导者要提供必要的指导和支持，确保下属各自的目标与群体或组织的总体目标保持一致。路径—目标理论由罗伯特·豪斯（Robert House）开发，这一权变的领导模型从激励的期望理论中吸收了关键要素。[21]"路径—目标"的概念来自这种信念，即相信有效的领导者通过指明道路与途径可以帮助下属实现他们的工作目标，并通过为下属清理路程中的各项障碍和危险使下属的旅程更为容易。

豪斯确定了四种领导行为：

- 指示型领导者：他们让下属知道对他的期望是什么，以及完成工作的时

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

问题陈述

决策的显著性	承诺的重要性	领导者的专业性	承诺的可能性	群体的支持性	群体的专业性	团队的实力	
高	高	高	高	–	–	–	裁决
高	高	高	低	高	高	高	授权
高	高	高	低	高	高	低	磋商(群体)
高	高	高	低	高	低	–	磋商(群体)
高	高	高	低	低	–	–	磋商(群体)
高	高	低	高	高	高	高	推动与促进
高	高	低	高	高	高	低	磋商(个体)
高	高	低	高	高	低	–	磋商(个体)
高	高	低	高	低	–	–	磋商(个体)
高	高	低	低	高	高	高	推动与促进
高	高	低	低	高	高	低	磋商(群体)
高	高	低	低	高	低	–	磋商(群体)
高	高	低	低	低	–	–	磋商(群体)
高	低	高	–	–	–	–	裁决
高	低	低	–	高	高	高	推动与促进
高	低	低	–	高	高	低	磋商(个体)
高	低	低	–	高	低	–	磋商(个体)
高	低	低	–	低	–	–	磋商(个体)
低	高	–	高	–	–	–	裁决
低	高	–	低	–	–	高	授权
低	高	–	低	–	–	低	推动与促进
低	低	–	–	–	–	–	裁决

图表 17—6　时间驱动模型

资料来源：Adapted from V. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process," *Organizational Dynamics*, vol. 28 (4), 2000, p. 87.

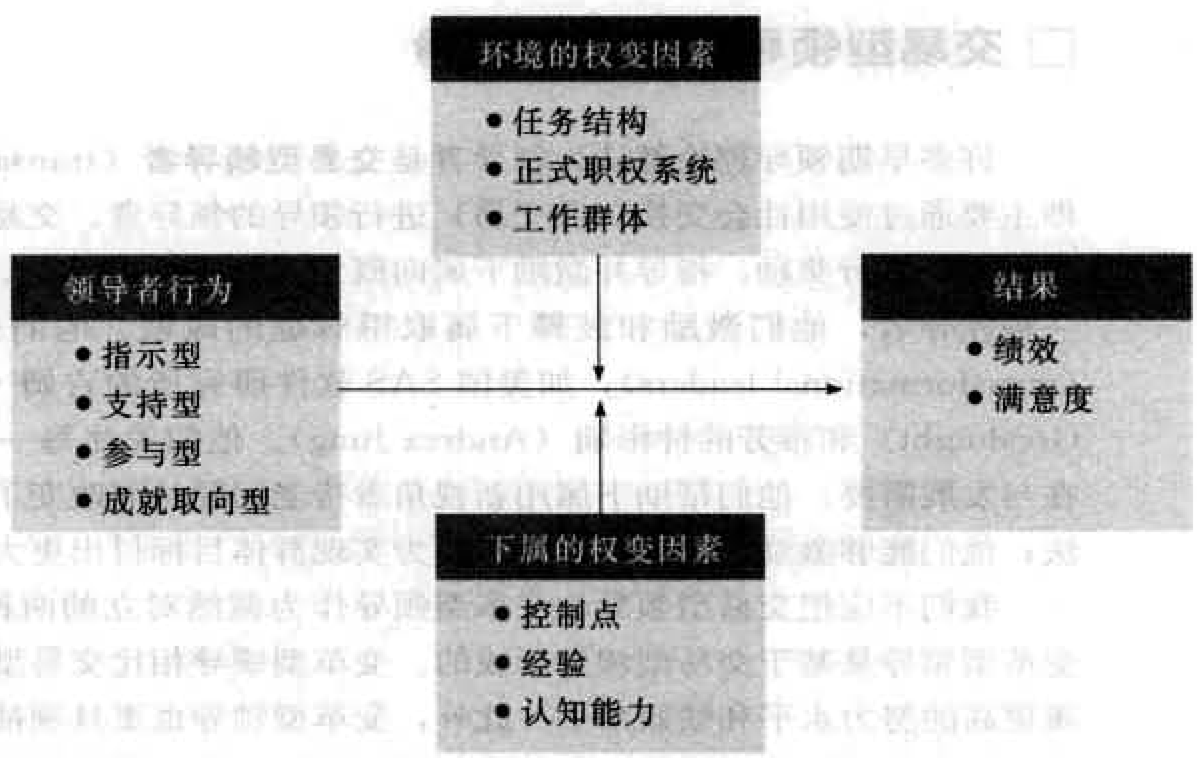
间安排，并对如何完成任务给予具体指令。

- 支持型领导者：他们十分友善，表现出对下属各种需要的关怀。
- 参与型领导者：他们与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑他们的建议。
- 成就取向型领导者：他们设置富有挑战性的任务目标，并期望下属实现自己的最佳水平。

费德勒认为领导者无法改变自己的行为，豪斯却认为领导者是弹性灵活的。换句话说，路径—目标理论假定，同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格。

www.TopSage.com

如图表 17—7 所示，路径—目标理论提出了两大类情境（或权变）变量作为影响领导行为—结果之间关系的中间变量：其一是下属可控范围之外的环境（包括任务结构、正式职权系统、工作群体等因素），其二是下属个人特点中的一部分内容（包括控制点、经验、认知能力等）。要使下属的产出最大化，环境因素决定了需要什么样的领导行为类型，下属的个人特点决定了个体对于环境和领导者行为如何解释。这一理论指出，当环境内容与领导者行为彼此重复时，或领导者行为与下属特点不一致时，效果均不佳。在路径—目标理论基础上可以引申出以下一些假设：



图表 17—7 路径—目标理论

• 与高结构化和设计规范的任务相比，当任务不明或压力过大时，指示型领导会带来更高的满意度。

• 当下属从事结构化任务时，支持型领导会导致高工作绩效和满意度。

• 对高智力或经验丰富的下属来说，指示型领导可能被视为累赘多余。

• 组织中的正式职权关系越明确、越官僚化，领导者越应展现支持性行为，减少指示性行为。

• 当工作群体内部存在着实质的冲突时，指示型领导会带来更高的员工满意度。

• 内控型下属对参与型风格更为满意。

• 外控型下属对指示型风格更为满意。

• 当任务结构不明时，成就取向型领导风格将会提高下属的预期水平，使他们相信通过努力可以提高绩效水平。

对这些假设进行检验的研究总体来说得到了令人振奋的结果，尽管不是每一项研究均得到支持性结果，但大多数研究证据支持了该理论背后的逻辑基础。[22]也就是说，当领导者可以弥补员工或工作环境方面的不足时，会对员工的工作绩效和满意度产生积极的影响。但是，如果任务本身已经十分明确或员工已经具备能力和经验处理它们，若领导者还要花时间进行解释和说明，则下属会把这种指示性行为视为累赘多余甚至是侵犯。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

有关领导的最新观点

在组织领导方面有哪些最新观点？这一节中，我们主要来看看当代有关领导的三种观点：交易型领导与变革型领导、领袖魅力型领导与愿景规划型领导、团队领导。

交易型领导与变革型领导

许多早期领导理论都认为领导者是**交易型领导者**（transactional leaders），即主要通过使用社会交换（或交易）进行领导的领导者。交易型领导者通过对工作成果进行奖励，指导并激励下属向既定目标的方向前进。[23]不过，还有另一种领导者，他们激励和鼓舞下属取得辉煌的成就。他们是**变革型领导者**（transformational leaders），如美国 SAS 软件研究所的吉姆·古德奈特（Jim Goodnight）和雅芳的钟彬娴（Andrea Jung）。他们关注每一个下属的兴趣所在与发展需要；他们帮助下属用新视角看待老问题从而改变了下属对问题的看法；他们能够激励、调动和鼓舞下属为实现群体目标付出更大的努力。

我们不应把交易型领导与变革型领导作为截然对立的两种类型来看待。[24]变革型领导是基于交易型领导形成的。变革型领导相比交易型领导可以导致下属更高的努力水平和绩效水平。此外，变革型领导也更具领袖魅力，因为变革型领导者试图给下属灌输的不仅是运用那些已有观念来解决问题，而且要采用新观点新视角来解决问题。[25]

相当多的证据支持了变革型领导显著优于交易型领导。例如，针对不同场合（包括军事和商业）中的管理者进行的大量研究发现，变革型领导者得到的评价高于交易型领导者，他们效率更高，绩效更优，更容易得到晋升，人际交往的意识也更强。[26]此外，有证据表明，变革型领导与低离职率、高生产率、员工满意度、创造力、目标的达成和下属福利的关系更密切。[27]

领袖魅力型领导与愿景规划型领导

亚马逊的杰夫·贝索斯是一个精力充沛、热情洋溢、动力十足的人。[28]他喜欢开玩笑（人们把他标志性的笑容形容为吸入了笑气的加拿大鹅群），但是他一直都在努力实现亚马逊的愿景。在公司快速发展的过程中，贝索斯也不断地鼓励员工面对困难、战胜困难。贝索斯就是我们所说的**领袖魅力型领导者**（charismatic leader）——一个热情而自信的领导者，他的人格魅力和活动能力影响着人们以某种特定方式活动。

一些研究者致力于描述领袖魅力型领导者的人格特点。[29]其中一项最全面的分析指出五种特点：领袖魅力型领导者都有一个愿景目标，他们能够清晰生动地描述这个目标，他们愿意为了实现这个目标而勇于前进不惧失败，他们对环境限制及下属需要十分敏感，他们的行为表现常常超乎常规。这些特点可以

www.TopSage.com

TopSage.com

区分出领袖魅力型领导者和无领袖气质的领导者。[30]

领袖魅力型领导者对其下属有什么影响？有关这方面越来越多的研究证据表明，领袖魅力型领导与下属的高绩效和高满意度之间有着十分显著的关系。[31]但是，最近一项有关领袖魅力型 CEO 对组织绩效影响的研究发现，它们之间并没有什么关系。[32]尽管如此，领袖魅力还是被认为是一种理想的领导特质。

既然领袖魅力如此理想，人们是否可以通过学习而成为领袖魅力型领导者？抑或领袖魅力型领导者的这些品质是与生俱来的？尽管仍有少数人强调领袖魅力不可能被习得，但大多数学者和专家认为，可以通过培训使个体展现出领袖魅力的行为。[33]比如，研究者曾经成功地让一些本科生“成为”具有领袖魅力者。如何做的？他们具体指导学生表现出这样的行为：清晰生动地阐述一个宏伟目标，向下属传递高绩效的期望，对下属有能力达到这些目标表现出强烈的信心，重视下属的需要。学生们通过练习表现出坚定、自信和活跃的形象，并使用富有魅力的语调进行交流。研究者还进一步培训学生使用富有领袖魅力的非言语行为，如在沟通时身体前倾、保持目光接触、展现放松的身体姿态和生动的面部表情。进一步的研究发现，他们的下属比无领袖魅力领导者的下属表现出更高的工作绩效，对任务更好的适应性，以及对领导和群体更好的适应性。

有关领袖魅力这一主题最后需要说明一点：对于员工的高绩效水平来说，领袖魅力型领导并不总是必需的。当下属的工作任务中包含意识形态方面的转化时，或当下属处于高压与不确定环境中时，这种领导方式最有效。[34]这一点可以解释为什么领袖魅力型领导者更多在以下环境中存在：政治、宗教活动中，战争时期，企业处于创业阶段或生死存亡之时。马丁·路德·金有着不屈不挠的愿望，那就是通过和平手段建立社会平等；史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在 20 世纪 80 年代提出了个人电脑必将极大改变人们日常生活的宏伟蓝图，从而赢得了苹果公司技术人员坚定的忠诚和承诺。

尽管愿景这一术语经常与领袖魅力型领导连在一起，不过，**愿景规划型领导**（visionary leadership）比领袖魅力型领导走得更远，因为它能够设计一个现实、可信、诱人的前景目标，并向人们清晰明确地指出，这种目标建立在当前条件基础上，人们只要经过努力就会实现。[35]一旦人们有效地确定和实施这种愿景，则会产生巨大动力，“它通过聚集各方技能、才干和资源而推动人们奔向未来”。[36]

愿景应该具有引人注目的鲜明形象，它撞击着人们的情感、鼓舞着人们的热情、激发着人们的能量，去实现组织目标。它提供新的做事途径，它鼓舞人心，它指引组织不同寻常并走向卓越。清晰明确并具有生动形象的愿景，很容易抓住人心并被人接受。例如，迈克尔·戴尔（戴尔电脑公司）设计的企业愿景是，七天之内把一台组装好的个人电脑直接销售并送到顾客手中。玫琳凯公司针对那些身为创业者的女性，向她们销售产品以美化女性的自我形象，这成为玫琳凯化妆品有限公司的有效推动力。

愿景规划型领导者要具备哪些技能？确立了愿景之后，这些领导者还应表现出三种品质，这些品质与愿景能否起到有效作用息息相关。[37]第一个品质是，向他人解释愿景的能力。他们需要使愿景清晰明确，也就是说，通过口头

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

和书面沟通使人们知道要达到什么目标和要作出什么行动。第二个品质是，不但通过言语更要通过行动表达愿景的能力。它要求领导者不断地向人们传递并强化愿景。例如，西南航空公司前任 CEO 赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）一直在履行他对顾客服务的承诺，并积极参与其中。在公司中他因精力充沛而被传为佳话。无论何时，只要需要他就会跳进来帮忙为乘客检票、搬运行李箱、顶替空中乘务员、做任何让顾客感到舒适愉快并印象深刻的事情。愿景规划型领导者需要具备的第三个品质是，在不同领导情境中施展并运用愿景的能力。例如，对于从事会计的员工和从事生产的员工来说，愿景应该各有具体的意义；愿景对克利夫兰的员工与悉尼的员工都要有激励意义。

团队领导

存在于工作团队情境中的领导活动越来越多了。由于更多的组织使用工作团队，因此带领团队工作的领导者的作用也显得越来越重要了。例如，J. D. 布赖恩特（J. D. Bryant）是得州仪器公司位于达拉斯的 Forest Lane 工厂的一名主管。[38]他发现，团队领导角色与传统的领导者角色十分不同。他前一天还在做对由 15 名线路板操作工组成的工作小组进行监督的工作，第二天，就被告知公司要采取工作团队方式，他则成为起助推作用的“后盾”。他说，“我觉得就是让我教给团队我所知道的一切，然后让他们自己拿主意。”不过，他坦言对这个新角色还不太明白：“对于我该做什么缺乏清晰的计划。”那么，作为一名团队领导者应该做些什么呢？

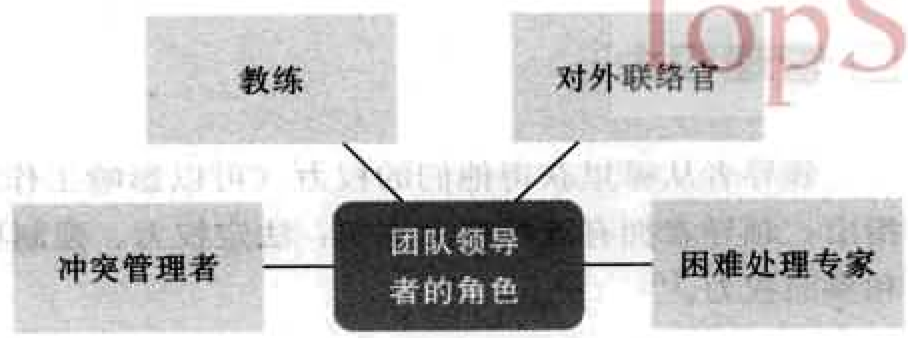
很多领导者并没接受过培训来领导员工团队。正如一名咨询顾问指出：“即使最有能力的管理者也会在转变过程中遇到一些麻烦。因为他们过去受到鼓励去做的有关命令与控制的工作，如今都不再适用了。拥有这些技能或知识都变得陈旧过时而且没有意义了。”[39]这位顾问估计：“大约 15%的管理者天生就是团队管理者；另外 15%永远也不可能领导团队，因为这与他们的人格特点相悖（也就是说，他们无法为了团队的利益而调整自己的主导领导风格）；相当多的人处于中间地带，对他们来说，团队领导力不是与生俱来的，但他们可以学会。”[40]

大多数管理者面对的挑战是学会如何成为有效的团队领导者。他们不得不学习一些技能，如耐心地分享信息，信任他人并放弃自己的职权，明白在什么时候对员工进行干预。有效的团队领导者需要精通的是一门艰难的平衡之道：他们要了解什么时候让团队自己做事，什么时候参与进来和团队一起干。一名领导团队的新手，可能会在团队需要更多自主权时，却试图维持过度的控制。[41]

一项研究考察了那些实施结构调整、重组为员工团队模式的组织，发现所有团队领导者都需要承担一些共同的责任，包括：辅导、推动、处理处分问题、评估团队和个体绩效、培训、沟通。[42]那么我们用一种更有意义的方式来描述团队领导者的工作，它重点关注两个方面：（1）对团队外部事务的管理；（2）对团队进程的推动。[43]这两个方面可以进一步分解为四种具体的领导角色（见图表 17—8）。

www.TopSage.com

TopSage.com



图表 17—8 团队领导的具体角色

第一，团队领导者是对外联络官。这些外在机构包括上级管理层、组织中的其他工作团队、客户、供应商。领导者对外代表着工作团队，他们保护必要的资源，澄清其他人对团队的期望，从外界收集信息，并与团队成员分享这些信息。

第二，团队领导者是困难处理专家。当团队遇到困难并寻求帮助时，领导者会出现并帮助他们解决问题。团队领导者处理的难题很少针对技术或操作层面，因为团队成员一般都比领导者更了解如何完成具体任务。问题越尖锐领导者的作用可能越大，他们帮助员工针对困难进行交流，并获得解决困难所必需的资源。

第三，团队领导者是冲突管理者。当出现不一致意见时，他们帮助解决冲突。他们帮助人们明确问题所在，例如：冲突的来源是什么？谁卷入了冲突？冲突问题的本质是什么？可能的解决方案有哪些？每种方案的优势和劣势是什么？通过这些方式使团队成员针对问题本身进行处理，从而把团队内部冲突的破坏性降到最低。

第四，团队领导者是教练。他们明确期望和角色，提供教育与支持，为成员的成功喝彩。他们尽一切努力帮助团队成员保持高水平的工作业绩。

21 世纪的领导问题

今天，做一名首席信息官（CIO）并不容易。CIO 的职责是管理公司的信息技术活动，这使他承担了内外部的许多压力。技术一直在不断地变化，甚至天天如此，而商业成本也在不停地增长。联邦快递的 CIO 罗布·卡特（Rob Carter）正好遇到了这些问题。[44] “他负责所有的电脑和通信系统，保持这套相当复杂的设备正常运行。他必须将全球 39 个中心连接起来。这些中心共有 677 架飞机，90 000 多辆车，20 多万名员工，遍布 220 个国家，每天要递送 600 万个包裹。如果任何地方出了差错，他都会很愤怒。”但是，在这个貌似混乱的环境中，卡特已经成功地成为了一名有效的领导者。

对于大多数领导者而言，今天的环境并不像卡特所面临的那样具有挑战性和变化性。但是，21 世纪的领导者确实面临着一些重大的领导问题。在这一章中，我们要考察一下其中几个问题，包括管理权力、创建信任的文化、提供道德领导、通过授权而领导、跨文化的领导、性别差异与领导、名人领导的没落和领导的替代。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

□ 管理权力

领导者从哪里获得他们的权力（可以影响工作活动或决策的能力）？人们指出，领导者拥有五种权力来源：法定权力、强制权力、奖赏权力、专家权力和参照权力。[45]

管理你的职业生涯 办公室政治的来龙去脉

你过去可能听到过办公室政治这个概念。如果你曾在组织里工作过，甚至还可能有过亲身经历和体验。办公室政治是组织生活的一个现实。[46]由于组织由价值观、目标与兴趣不同的个体与群体组成，因而存在因资源而发生冲突的潜在可能性。例如，在部门预算、空间分配、项目职责、薪水调整等方面，组织成员会因为“谁得多少”而发生意见分歧。为了赢得对这些资源的控制，人们就需要操弄权力。人们都想占有一席之地来实施影响、赢得奖项、得到职务的提升。当组织中的员工把他的权力转化为行动时，我们说他在实施办公室政治。那些有高超政治手腕的人，可以有效利用各种权力来源，得到他们需要的或希望的东西。尽管你可能不喜欢参与到办公室政治之中，但对你来说了解如何在政治上表现成熟十分重要。下面的建议有助于提高你在政治上的有效性：

1. 根据组织目标来安排你的言谈内容。有效的政治活动需要隐藏和伪装自我利益。那些利用组织的开支，但在活动中明显表现出满足了自我利益的人，几乎无一例外会受到口诛笔伐。他们会失去影响力，甚至会被排挤在组织之外。

2. 树立正确的形象。认识和了解你的组织文化，从其他员工那里了解组织的需求和组织的价值观。要知道，你的绩效评估不可能是一个完全客观的过程，你必须既要留意形式又要留意实质。

3. 获得对组织资源的控制。控制稀缺的和重要的组织资源就是权力源泉。专业知识和技术尤其是可以控制的有效资源。

4. 使自己表现得不可或缺。如果组织的关键决策者相信，目前没有人能替代由你给组织带来的财富，他们就会尽最大可能确保你的愿望得到满足。

5. 可见性。让老板和掌权派认识到你的贡献。定期在报告中强调你的功绩；让对你满意的客户向经理表达他们的态度；在公司的社交活动中看到你的身影；在你加入的专业技术协会中表现活跃；发展有力的联盟军帮你说话等等。

6. 发展有力的联盟。与有实力的人搞好关系很有帮助。和那些有潜力的人（他们可能在你之上、与你同级，或在你之下）建立并培养良好的关系。这些联盟可以为你提供其他人可能无法了解的重要信息。

7. 回避“有污点”的人。在每个组织中，都有一些地位受到质疑的人。他们的业绩水平和忠诚度受到怀疑。与这样的个体保持距离，否则你自己的有效性也会大打折扣。

8. 支持你的老板。你的明天（短期未来）掌握在直接上司手里。由于他会评估你的工作业绩，所以要采取一切必要的努力使老板站在你的一边。要尽力支持和帮助老板，使旁人觉得他优秀和成功。要了解他使用什么标准评估你的业绩。不要向别人说老板的坏话，尤其不要拆老板的台。

www.TopSage.com

法定权力（legitimate power）与职权是一回事，它代表了由于领导者在组织中身处某一职位而获得的权力。在这个职位上的人也可以使用奖赏权力与强制权力，但法定权力比奖赏权力与强制权力使用得更为广泛。

强制权力（coercive power），这种权力依赖于领导者是否拥有惩罚或控制的能力。下属出于对不利后果的惧怕（如果不遵守则会导致不利后果），而对强制权力作出反应。作为管理者，经常使用的强制权力有：对员工延缓晋级或降级，分派给他们不喜欢或不满意的工作。

奖赏权力（reward power）是一种可以带来积极效益或奖赏的权力。这些奖赏可以是对方看重的任何东西。在组织环境中，它可能包括：金钱、有利的绩效评估成绩、晋升、有趣的工作任务、友好的同事、三班倒工作中比较好的值班安排、有利的销售分区。

专家权力（expert power）是基于专业技术、特殊技能或知识的影响力。当工作越来越专业化，管理者也就越来越依赖于“专业人员”以实现组织的目标。如果一名员工拥有群体工作时十分关键的技能、知识或专业技术，这个人便具有专家权力。

最后，**参照权力**（referent power）源自个人所具备的令人羡慕的资源或人格特点。如果我敬重并赏识你，你就可以对我施加权力，因为我想取悦于你。你可能会想到这个你赏识的人就是我们前面提到的领袖魅力者。参照权力来自我们对另一个人的敬重，以及我们希望自己成为那样的人。如果你敬重某人，以至于你的行为以他为榜样，你的态度追随着他的态度，那么这个人对你就有参照权力。

绝大多数有效的领导者依赖于一些不同的权力类型来影响下属的行为和工作绩效。例如，杰弗里·沃德利（Geoffrey Wadley）司令官是澳大利亚一支先进的海军舰队的指挥官，在管理船员和设备时他运用了不同的权力类型。他向船员发布命令（法定权力），表扬他们（奖赏权力），对违规者予以处分（强制权力）。作为一名有效的领导者，他也在努力运用专家权力和参照权力来影响他的士兵。[47]

□ 创建信任的文化

为了避免公司破产，美国航空公司的员工勉强同意在合同问题上做出让步，并接受了工资即将下调这个事实。但是，他们对 CEO 唐·卡蒂（Don Carty）事后披露的旨在保留重要管理人员的有利可图的福利政策和养老保障感到震惊和愤愤不平。唐·卡蒂提出的“共同做出牺牲”的请求显得没有诚意，很虚伪。员工不再相信唐·卡蒂有能力带领航空公司走向未来。福利政策和养老保障披露后不久，唐·卡蒂就被美国航空公司的董事会勒令辞职。[48]

唐·卡蒂的情况说明了对领导者的信任是多么的脆弱。在当今具有不确定性的环境中，领导者要考虑的一件重要的事情就是建立信任和信誉。在我们阐述建立信任和信誉的方式之前，我们应当知道什么是信任和信誉，为什么它们如此重要。

信誉(credibility)的一个主要成分是诚实。调查发现，受尊重的领导者当中，诚实这一要素一直位列第一。“诚实对领导来说绝对重要。要想让人们心

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

甘情愿地追随你，不论是在战争年代还是在办公会议中，他们首先需要确信的是，你这个人是否有信誉。”除了诚实之外，人们发现值得信赖的领导者还是有能力的和可以鼓舞人心的[49]，他们能够有效地传递自己的信任和热情。简而言之，下属根据领导者的诚实、胜任力和鼓舞他人的能力来判断领导者的信誉。

信任与信誉这两个概念是紧密交织在一起的，实际上，二者常常互换使用。**信任**（trust）被界定为，对领导者的为人、人格和能力的信念。信任领导者的下属很容易受到领导者活动的影响，因为他们相信领导者不会对自己的权利和兴趣不负责任。[50]研究指出，信任这一概念由五个维度构成[51]：

- 正直：诚实与真实。
- 胜任力：有关技术和人际方面的知识与技能。
- 始终如一：可靠性、可预测性、在处理突发事件时良好的判断力。
- 忠诚：保护一个人（生理上和情感上）的意愿。
- 开放：自由地分享想法与信息的意愿。

在这五个维度中，当个体考察另一个人是否值得信任时，看重的最关键的因素是正直。[52]而且，我们在之前对与领导有关的领导特质的讨论中，也提到了正直和胜任力。

工作场所的变革使得这样的领导特质变得更加重要。例如，授权员工和建立自我管理工作团队的趋势，削减甚至消除了许多传统上用于监控员工的控制机制。如果一个团队可以自己安排工作日程，评估业绩水平，甚至自己能够做出聘用决策，那么，信任就显得尤为重要。员工必须相信管理者会公平地对待他们，管理者也必须相信员工会认真地履行他们的职责。

同时，领导者现在不得不更多时候对一些在自己所辖工作群体之外的其他人进行领导（包括跨职能团队或虚拟团队的成员，与供应商或顾客打交道的员工），甚至还会对由于战略联盟而一起工作的代表其他组织的人员进行领导。在这些情境下，领导者都无法实施正式职位所赋予的影响力。实际上，这类关系都是流动性的和转瞬即逝的。因此，能否迅速建构信任并保持这种信任是成功与否的关键。

为什么下属对他们领导者的信任是重要的？研究表明，对领导者的信任与工作成果密切相关，包括工作绩效、组织公民行为、工作满意度和组织承诺。[53]

既然信任对有效的领导如此重要，那么，领导者应该如何建构信任呢？图表17—9列出了一些建议。[54]

- 工作透明化
- 公正
- 分享情感
- 说真话
- 始终如一
- 兑现承诺
- 保持自信
- 展现实力

图表17—9 建构信任的建议

www.TopSage.com

如今，管理和领导的效果更是取决于能否赢得下属的信任。[55]例如，裁员、企业财务的造假、越来越多地使用临时工等做法，损害了员工对领导者的信任，也动摇了投资者、供应商和顾客的信心。一项调查发现，仅有39%的美国员工和51%的加拿大员工信任他们的高层管理者。[56]今天的领导者面临着重建员工及其他重要的组织利益相关群体对其信任的艰巨任务。

? 关于道德的批判性思考

老板对你的一名同事完成项目的方式不满意，因此她把这个项目重新分给你来做。她让你和这位同事共同工作以了解他已经做了哪些工作，掌握了哪些必要的信息。同时，她希望你在本月末写出项目报告。这位同事显然对于项目的重新安排十分沮丧和愤怒。由于他不会给你所需要的信息，这使你很难开展工作，更不用说完成项目了。如果你得不到这些信息，则你很难在规定期限里完成它。

你的同事使用了什么类型的权力？你可以使用哪些影响以赢得他的合作？如果你处在这个情境中，你怎么做可以既成功又符合道义地解决这个问题？

□ 提供道德领导

房利美（Fannie Mae）是一家按揭贷款公司，因管理层和董事会被调查出涉嫌110亿美元的会计丑闻，公司不得不支付了4亿美元的罚款。“公司傲慢无礼和不道德的文化导致了管理层和董事会对利润的操纵行为。”[57]这是组织想要的领导吗？不是。组织想要而且需要的是，遵守道德的领导。

令人吃惊的是，尽管如此重要，领导中的道德这一主题很少受到关注。仅仅在最近，才有一些伦理学家和领导研究者开始思考领导中的道德含义。[58]为什么这个问题直到现在才引起人们的关注呢？原因之一可能是，整个管理领域对于道德问题产生了一种普遍的兴趣。毫无疑问，不断爆发的财务丑闻使得公众和政治家开始更多地关注美国企业的道德标准。例如，联邦陪审团起诉保健服务公司McKesson的前任董事长查尔斯·W·麦考尔（Charles W. McCall），控告他合谋进行会计诈骗，导致股东损失了90亿美元。比大营（Pizza Inn）的CEO杰弗里·罗杰斯（Jeffrey Rogers）在“公司拿出190万美元（相当于公司一个季度的利润）填补他逾期未偿还的贷款”后辞职了。[59]当人们听说这些财务上的不端行为时，他们会要求当今公司的领导者更好地进行道德领导。

从许多方面来说，道德问题都是领导的一部分。例如，当变革型领导者试图改变下属的行为和态度时，他们被描述为一个培养道德品行的权威。[60]我们也知道，领袖魅力本身也包含着道德成分。违背道德的领导者更可能运用他们的领袖魅力来增加其对下属的影响力，达到利己的目的。另一方面，有良知的领导者被认为是使用了对社会有建设意义的领袖魅力来服务他人。[61]还有一些不道德的行为，例如，领导者滥用权力，给自己高薪水和奖金，与此同时，他们又通过裁掉老员工来压缩成本。当然，信任这一主题显然关系到领导的诚实和正直，这对道德行为是很重要的。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

正如我们最近所看到的，领导不能脱离价值观。提供道德领导包括两方面的内容：领导者为了实现目标而使用的手段，以及这些目标中的道德内容。例如，联合技术公司（UTC）的董事长兼 CEO 乔治·戴维（George David）很清楚他在道德领导中的作用。在纽约公共图书馆举行的一次公司董事会议上，他说："看到这里的一切了吗？你们也做得到。这家图书馆是世界上真正最具开放性的机构之一，联合技术公司应当向它看齐，我们在控制和财务管理过程中也应当确立同样的标准和期望。"公司的道德准则为员工提供了指导，即方法。[62]正如最近一项研究得出的结论，道德领导不仅仅是要合乎道德，还要在沟通和奖励系统等整个组织机制中加强道德观念。[63]所以，在判断领导者是否有效之前，我们应当考虑领导者要实现的目标内容及其为实现目标而使用的手段。

□ 通过授权而领导

位于巴西 Uberaba 的杜邦工厂的员工用植树来纪念建厂十周年。尽管他们有一堆事情要庆祝，但是最重要的是自工厂投产以来，没有发生过事故，也没有违反安全条例的记录。取得如此成就的重要原因在于 STOP（安全培训观察计划），在这个计划中，被授权的员工负责观察其他人，纠正不恰当的程序并鼓励遵守安全程序。[64]

聚焦领导

有效领导者的开发

组织需要有效的领导者。（你能挑选出一种有效的领导风格吗？）成为一名有效的领导者通常要进行有关领导者的培训。[65]

全球组织在领导培训和开发上花费了数十亿美元、日元或欧元。这些活动有多种形式，从哈佛等大学提供的 5 万美元的领导培训项目到拓展训练学校的帆船体验。尽管花费在培训上的大量资金不一定能带来良好的效果，但是我们这个专栏指出，管理者可以做一些事情以取得领导培训的最大效果。

首先，显而易见，一些人不具备成为领导的素质。例如，有证据表明，与低自控者相比，领导培训对高自控者更有效。这些人会灵活地改变他们的行为以适应不同环境的需要。此外，组织可能会发现，积极性（一种领导特质）更高的人更容易抓住领导开发的机会。

要成为一名有效的领导者，我们个人可以学到哪些相关的技能？如果认为"愿景的创造"可以传授的话，那么这也许有一点盲目乐观了，但是执行技能是可以传授的。经过培训，人们会理解对有效愿景至关重要的核心内容。我们可以传授建立信任和指导等技能。此外，领导者还能被授之以情境分析的技能。他们能学会如何评价情境，如何改变情境以更好地适应他们的风格，在特定情境中如何评估出最有效的领导者行为。

本书在不同地方都提到，管理者越来越多地通过授权给下属来领导他们。**授权**（empowerment）指的是给员工决策自主权的增加。成千上万的员工个体

www.TopSage.com

TopSage.com

和员工团队正在作出直接影响到他们工作的关键业务决策，他们现在进行财务预算、安排工作、管理库存、解决质量问题或从事各种类似的活动。这些工作过去一直被认为是管理工作中不可分割的一部分，直到最近才发生了一些观念上的变化。[66]例如，在 Container Store，只要顾客有要求，任何员工都有权对此进行处理。公司董事长加勒特·布恩（Garret Boone）说："我们聘用的每一个人都是领导者。店里的任何人都可以采取你认为通常情况下管理者会采取的行动。"[67]

为什么越来越多的公司授权给员工？原因之一是快速决策的需要。如果组织想在动态的全球经济竞争中获胜，就必须能够快速决策和迅速变革。只有那些对问题最了解的人才可能作出快速决策，不过这些人经常处于组织的较低层次。另一个原因源自20世纪末组织精简的事实，其结果使得很多管理者的管理幅度显著增加。为了适应这种过度的工作要求，管理者不得不授权给下属。尽管授权并不是一种万能的灵丹妙药，但是，如果员工有足够的知识、技能和经验完全可以胜任工作任务，而且员工又是内控型并追求工作的自主性，则授权方式应该是有利的。

□ 跨文化的领导

从领导研究中得到的一个明显结论是，有效领导者并不使用任何的单一风格，他们根据情境调整自己的风格。尽管没有明确指出，但我们知道在确定哪种领导风格更为有效时，民族文化无疑是一项重要的情境变量。适用于中国的领导风格不一定对法国或加拿大也有效。例如，一项有关亚洲人的领导风格的研究揭示，亚洲管理者喜欢的领导者是：一个有效的决策者、良好的沟通者，同时还能对员工给予支持和鼓励。[68]

民族文化之所以影响到领导风格，原因在于它影响着下属作出回应的方式。领导者不能（也不应该）随意选择他们的风格，而是要受到文化条件的约束，因为下属的期望基于他们的文化基础。图表17—10提出了跨文化领导研究的一些发现。请记住，绝大多数领导理论都是在美国发展起来的，并使用美国人为被试进行检验，因此其中存在一定的美国化偏差。美国人更强调下属的责任而不是权利；更看重达到自我满足感而不是对职责的承诺或是利他的动机；更看重工作本身和民主化的价值取向；更强调理性而不是灵性、宗教或迷信。[69]此外，我们在第4章中所介绍的GLOBE研究是有史以来针对领导进行的最广泛、最全面的跨文化研究。来自GLOBE研究中的一个结果很有启示意义：对于领导来说，某些方面具有普遍性。具体而言，构成变革型领导的大量因素均与领导的有效性相关，不论领导者来自哪个国家。[70]哪些因素具有普遍性呢？愿景、远见、进行鼓励、值得信任、充满活力、积极性以及主动性。这些结果使GLOBE项目团队中的两名成员得出结论："在任何国家中，下属都期望有效的领导者提供积极有力的愿景规划以指导公司的未来前景，拥有有力的技能以激励所有下属实现这种愿景，具有出色的规划技能来帮助实现这种规划。"[71]一些人认为，由于全球化的竞争和民族多元化的影响，他们面对共同的技术和管理实践，因而变革型领导的某些特征具有普遍性。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

- 韩国的领导者被期望对待员工如同家长。
- 对于阿拉伯的领导者，如果对方没有请求你就表现出仁慈和慷慨，会被其他阿拉伯人视为软弱可欺的表现。
- 日本领导者被期望作风谦逊，而且说话较多。
- 斯堪的纳维亚地区与荷兰的领导者如果在公开表扬时只点了个别员工的名字，很可能只会让这些个体感到尴尬，而不会激发他们产生工作动力。
- 马来西亚的有效的领导者被期望在更多地使用专制风格而不是参与风格时显示出同情心。
- 德国的有效的领导者的特点是：高绩效导向，缺乏同情心，低自我保护意识，低团队导向，高度自治，高度参与。

图表 17—10 对所挑选国家的跨文化领导的研究发现

资料来源：Based on J. C. Kennedy, "Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook," *Academy of Management Executive*, August 2002, pp. 15-17; F. C. Brodbeck, M. Frese, and M. Javidan, "Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance," *Academy of Management Executive*, February 2002, pp. 16-29; M. F. Peterson and J. G. Hunt, "International Perspectives on International Leadership," *Leadership Quarterly*, Fall 1997, pp. 203-31; R. J. House and R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, vol. 23, no. 3, (1997), p. 463; and R. J. House, "Leadership in the Twenty-First Century," in A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 442.

□ 性别差异与领导

"男性与女性的领导方式不同吗?"这曾经是一个纯粹学术上探讨的问题，因为它仅仅令人感兴趣却没有什么价值。然而今非昔比！很多女性现在已经走上管理岗位，而且在未来的几年里还会有更多的女性进入管理层。例如，在美国，2004 年，妇女担任管理者、专家等相关职位的比例为 50.3%，与 2002 年和 2003 年的 50.5%相比有所下降。[72]其他几个国家女性管理者和行政工作者的比例如下：澳大利亚（36%）、巴西（24%）、加拿大（35%）、德国（36%）、日本（10%）、菲律宾（58%）、波兰（34%）、南非（27%）、瑞典（30%）、英国（33%）。[73]对领导及性别之间关系的误解会严重影响女性和男性的聘用、绩效评估、提升及其他人力资源决策。例如，有证据表明，人们认为"出色的"管理者仍然以男性为主。[74]

在继续谈论这个议题之前，我们要注意：这个议题是颇具争议性的。如果女性与男性的风格不同，是否意味着某一种处于劣势？另外，如果二者之间存在差异，那么以性别来标识领导风格是否助长了刻板印象的形成？这些都是我们无法回避的问题，我们会简要地做一些讨论。

近年来在性别与领导风格方面进行了大量研究。总的结论是，男性与女性确实采用不同的领导风格。具体而言，女性更倾向于采用民主型或参与型风格，女性更乐于鼓励参与，共享权力与信息，并致力于提高下属的自我价值。她们通过包容而进行领导，并依赖她们的领袖魅力、专业知识、接触和人际交往技能来影响他人。女性倾向于运用变革型领导方式，通过将员工的自身利益转化为组织目标而激励他人。男性则更乐于使用指示型、命令加控制型的领导风格。他们以工作岗位所赋予的正式职权作为影响基础。男性使用交易型领导

www.TopSage.com

方式，通过奖励优异工作和惩罚不良业绩而进行领导。[75]

有关上述发现还有一个十分有趣的补充说明。当女性在男性掌管的工作中时，女性领导者更为民主的倾向减弱了。显然，此时群体规范和男性角色的刻板印象影响到女性，使她们采用更为专制的风格行动。[76]

另一个要考虑的问题是，人们如何看待工作场所中的男性和女性领导者。最近美国的一项研究使这个议题更加清楚了。[77]研究的一个主要发现是，男性认为女性解决问题的能力稍逊一筹，而解决问题的能力是有效领导的一个特质。另一个发现是，男性和女性都认为女性更擅长“照顾”行为，男性更擅长“掌控”行为。建立在性别基础上的模式化给组织及其领导者带来了挑战。组织需要各层级的有效的领导者，但是组织也应当确保这些模式化的观念不会限制领导者的人选。[78]例如，施乐公司的承诺是，他们所要寻找的是有效的领导者，而不管是男性还是女性。[79]施乐是《财富》500 强中 CEO 为女性（Anne Mulcahy）的 9 家公司之一，公司中女性担任了将近三分之一的管理工作。

尽管在男性与女性的不同领导风格上看到了一些有趣的现象，但一个更重要的问题是：它们是否在有效性上存在差异？虽然一些研究表明男性与女性作为领导者时效果相当[80]，但越来越多的综合性管理研究表明，女性领导者在很多测量指标上被同事、下属、上司评估的分数高于她们的男性对手（见图表 17—11）。[81]为什么？一种可能的解释是：在今天的组织中，灵活性、团队工作、互帮互助、信任、信息共享的特点迅速地取代了僵化的结构、竞争的个人主义、控制和保密这些特点。在这些工作场所中，有效的管理者应当更多地采取社会和人际的行为。最好的管理者认真聆听下属的意见，充分激励和支持他们的下属，他们实行鼓励和影响而不是控制。女性在这些方面似乎比男性更为出色。[82]

女性经理在哪些方面做得更好：
计分卡

五项研究均不是为了发现性别差异而进行的，它们是在计算和分析绩效评估分数时偶然发现了这些结果。

技能（“✓”号表明在某项研究中，该组得分更高）	男性	女性
激励他人		✓✓✓✓✓
培养沟通		✓✓✓✓*
高质量完成工作		✓✓✓✓✓
战略规划	✓✓	✓✓*
倾听他人意见		✓✓✓✓✓
分析问题	✓✓	✓✓*

* 在一项研究中，女性和男性在这几项上的得分没有统计差异。

资料来源：Hagberg Consulting Group, Management Research Group, Lawrence A. Pfaff, Personnel Decisions International Inc., Advanced Teamware Inc.

图表 17—11　女性管理者在哪些方面做得更好

资料来源：R. Sharpe，“As Leaders, Women Rule,” *BusinessWeek*, November 20, 2000, p. 75.

在以变化为特点的当代全球环境中，尽管在成功领导者所必备的领导技能方面，女性得到的评分更高，但我们切不可像早期领导研究那样，再度落入“试图寻找所有情境都适用的最佳领导风格”的陷阱。我们知道，没有一种风格

www.TopSage.com

可以放之四海而皆准，何种风格有效还取决于情境因素。因此，即使男性与女性在领导风格上存在差异，我们也不应凭空假定某种风格总比另一种风格优越。

□ 名人领导的没落

民意测验显示，只有16%的美国人相信他们公司的管理者。而且，不想成为CEO的高层管理者的数量一年之内翻了一番，从26%上升至54%。[83]企业领导者似乎失去了往日的光彩。公司领导者什么时候从有愿景的、超凡脱俗的、像摇滚明星那样受欢迎的英雄成了遭人排挤的可怜虫？这到底是怎么回事？

显然，促进这个观念转变的一个因素是，全球营利性及非营利性组织的道德和财务丑闻接二连三地被公开。另一个因素是围绕管理人员的薪酬所发生的争论。当公众听说CEO的平均工资是工人平均工资的531倍时，当你想想看，如果最低工资从1990年以来按照管理人员工资的增长速度增长的话，那就是每小时21.41美元而不是现在的每小时5.15美元，毫无疑问，这会引起公众的愤怒。[84]如果公司绩效实际上下降了，而管理人员还是获得了巨额的工资或报酬，则会进一步加深公众的怨恨。

从许多方面来说，傲慢、贪婪和欺骗造成了名人领导的没落。不过，也许一开始就不应该把公司领导者奉为名人或超级英雄。[85]他们不可能解决所有的问题，也不可能仅仅靠他们自己的力量经营整个企业。“救世主CEO”能单枪匹马扩大并发展企业的神话只不过是建立在其有远见并有能力激励他人实现目标的基础之上的神话，这就使CEO的身价值上亿美元。虽然名人领导可能是不切实际的，但这并不意味着CEO不重要。相反，应当改变组织领导的作用。

董事会应当更实事求是地对待CEO实质性的工作和适度的工资。而CEO们也应当踏踏实实地做回自己领导者的本分。[86]应该怎么做呢？以下是一些建议：

1. 为员工提供一个工作的理由。帮助他们激发对工作的热情，做出对同事的承诺和建立对组织顾客的责任感。

2. 忠于组织的员工。例如，西南航空公司会做任何所需的事情来避免解雇员工，因为他们真的认为员工是公司成功的关键。忠诚是双方面的。当员工感觉到组织忠于他们的时候，他们会更努力地工作，更具有生产率，给顾客提供更好的建议。如果出现了财务问题，CEO应当表现出对员工的重视。首先，他们会缩减自己和高层管理者的工资，而不会裁员。

3. 花时间与组织中做实质性工作的员工共处，如市区装货码头的工人，收款台或进行电话销售的员工。这些员工对任何组织的成功都是至关重要的。

4. 最后，更坦率地说明什么样的商业行为是可接受的和适当的，以及应当如何处理不可接受的行为。当发现差错时，CEO应当果断地采取强有力的措施。例如，当百特国际有限公司的前任CEO哈维·卡雷默（Harvey Kraemer）发现公司最近兼并的一家公司所生产的透析过滤器与病人的死亡有直接关系时，他采取了一些措施。“他承担起这个问题的责任，并为此公开道歉。他要求他的团队确保类似事件不会再次发生。他划拨1.89亿美元为公司购买书籍，并向董事会建议减少他奖金的40%以承担这个问题的责任。”[87]今天的CEO应当表现出坦率、诚实和有责任心等品质。

www.TopSage.com

TopSage.com

□ 领导的替代

在此我们可以断定：认为领导风格在任何情境下都有效的看法并不正确。领导并不总是重要的！研究资料表明：在一些情境下，领导者的行为表现是无关紧要的。一些个体的、工作的、组织的变量可以作为"领导替代物"，取代领导者的影响。[88]

首先，一些下属特点，诸如经验、培训、专业取向、独立需要，会抑制领导的效果。基于这些特点，员工在工作中并不需要获得领导者的支持，也不需要领导者为他们明确任务的结构、降低任务的模糊性。同样，一些工作特点，诸如明确性、规范化，或当该任务本身可以满足个体需要时，也大大降低了员工对领导变量的需求。最后，一些组织特点，诸如明确正式的目标、严格的规章制度与程序、高内聚力的工作群体，也可以取代正式的领导活动。

成为一名管理者

√当你与各种各样的组织打交道时，注意这些组织领导者所使用的不同的风格。

√想想你认为有效的领导者，试着找出决定他们的有效性的因素。

√如果有机会，学习领导开发的课程。

√练习建立你与他人之间的信任关系。

√阅读关于伟大领导者（不仅仅是商业领导者）和领导开发主题的书籍。

管理者对"管理者困境"的回应

雷切尔·玛拉·多伊尔（Rachel Mara Doyle）

Glamour Gals Foundation 总裁兼创建者，Commack，纽约州

朱迪能与员工打成一片并听取他们的意见，这太棒了。但是，随着公司的持续增长，她会发现有必要成为一名积极的沟通者。由于员工遍及全球，如果没有进行清楚的说明，我们的重点和方向就会受到削弱。朱迪应当创建员工在具有创造性的讨论中所应遵循的价值观或信条。这些信息也可以通过备忘录和全球网络电话会议进行传递。网络电话会议的重要性在于它使朱迪能直接与千里之外的员工进行对话。看到朱迪在屏幕上与他们讲话，他们感觉自己也是其愿景的一部分。她的员工能自信地在朱迪给予他们的框架和重点内为实现 MTV 整体的"具有大胆创新和实验精神的娱乐活动"的愿景而努力。

思考题

1. 对你来说可以使用哪些权力类型？你最常使用的是哪一种？为什么？
2. 在现实生活中管理者是否最常使用权变观点来增强领导的有效性？请

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

论述。

3. 如果你问别人为什么某人是一名领导者，他们可能会从这个人的能力、坚持性、自信、激发人们追求共同的愿景目标等方面来描述这个人。这些描述符合本章中的哪些领导概念？

4. 一个全职的大学生可以从事哪些学校活动，让别人感到他是一名具有领袖魅力的领导者？在从事这些活动时，学生们具体可以怎样做，从而更容易被视为领袖魅力型领导者？

5. 你认为信任是来自个体的人格特点，还是来自具体的情境？请论述。

6. 如果领导者过多地关注在形式上像一个领导者而不注重实质，这是不是一个道德问题？讨论一下。

7. 研究领导的专家举出如下几个领导者失败的原因：骄傲自大、冷漠、偏执、冲动、人际交往意识淡薄、过于追求完美、浮躁、好与人争论和过于谨慎等等。为什么你认为这些因素可能会导致领导的失败呢？领导可以做什么事情以避免这些因素？

□ 案例应用

激进的领导

里卡多·塞姆勒（Ricardo Semler）是巴西圣保罗 Semco Group 的 CEO，许多人认为他是一个激进主义者。他绝不是多数人所期望的那种掌管数百万美元资产的企业领导者。为什么？因为里卡多·塞姆勒打破了领导和管理的所有传统“规则”。他是彻底地采取不干预态度的领导者，在公司总部甚至没有办公室。作为参与式管理主要的支持者和精力最充沛的布道者，里卡多·塞姆勒说他的人生哲学很简单：像对待成年人那样对待他人，他们也会像成年人那样作出反应。

参与式管理的基础是，“放手让员工充分利用自己的创造力和才智，让他们制定出与工作相关的重要决策，当然也包括对他们老板的甄选。这样，组织就会繁荣发展”。而且按照里卡多·塞姆勒的说法，他的方法不但有用，而且很有用。但是，它如何在现实中起作用？

里卡多·塞姆勒一点都不像是组织中的管理者。他没有组织的蓝图，没有长期的计划，没有公司价值观的陈述和着装的标准，也没有书面的规章制度和政策的手册。公司的 3 000 名员工可以决定自己的工作时间和薪酬水平。下属可以决定谁是他们的上级，他们也可以考察上级的表现。员工还能决定公司的领导及大多数新的战略活动。每个人都有一票表决权，当然，也包括里卡多·塞姆勒。

公司在圣保罗以外的一家工厂中，没有管理者告诉员工要做什么。每一天，员工都可以决定“是运转磨床还是开动叉车，这取决于需要做的工作”。负责企业生产的内托（João Vendramin Neto）说，“工人清楚组织的目标，他们会利用常识来决定他们自己应当做什么以达到这些目标”。

为什么里卡多·塞姆勒觉得他激进领导的风格是必要的且一定可以发挥作用呢？里卡多·塞姆勒实行如此偏激的自我控制并非是出于利他的、别有用心的目的。相反，他觉得这是使组织在动荡时期具备足够的灵活性和适应能力以获得繁荣发展的唯一方法。他也坚信，这个方法能使企业在巴西动荡的政治和

www.TopSage.com

经济环境中生存下去。尽管这个国家的政治和经济从一个极端走向了另一个极端，而且数不清的银行和公司都倒闭了，但是，该企业生存了下来。而且，不仅生存了下来，还获得了成功。里卡多·塞姆勒说："如果你查看本企业的数据，你会看到，我们持续 14 年保持了 27.5%的年增长率。"而里卡多·塞姆勒将此归功于公司的灵活性，还有最重要的是员工的灵活性。

［讨论问题］

1. 描述里卡多·塞姆勒的领导风格。你认为他这种风格可能存在什么样的优点和缺点？

2. 这种激进的"采取不干预态度"的领导者可能会面临什么样的挑战？如何应对这些挑战？

3. 在这样的组织中，如何识别未来的领导者？领导培训对于这样的组织重要吗？讨论一下。

4. 从里卡多·塞姆勒的领导方法中，其他企业能学到什么？

资料来源：L. M. Fisher, "Ricardo Semler Won't Take Control," *Strategy & Business*, Winter 2005, pp. 78-88; R. Semler, *The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works* (New York: Penguin Group, 2004); A. J. Vogl, "The Anti-CEO," *Across the Board*, May/June 2004, pp. 30-36; G. Colvin, "The Anti-Control Freak," *Fortune*, November 26, 2001, p. 22; and R. Semler, "Managing Without Managers," *Harvard Business Review*, September/October 1989, pp. 76-84.

［注释］

[1] T. Lowry, "Can MTV Stay Cool?" *BusinessWeek*, February 20, 2006, pp. 50–60; E. Gundersen, "Music Videos Changing Places," *USA Today*, August 26, 2005, pp. 1E+; and J. L. Roberts, "World Tour," *Newsweek*, June 6, 2005, pp. 34–35.

[2] 大多数关于领导的研究聚焦于管理人员的行动和责任并推断出结论。

[3] P. Bacon Jr. and M. Calabresi, "The Up-and-Comers," *Time Canada*, April 24, 2006, p. 28; P. Bacon Jr., "The Exquisite Dilemma of Being Obama," *Time*, February 20, 2006, pp. 24–28; A. Stephen, "10 People Who Will Change the World," *New Statesman*, October 17, 2005, pp. 18–20; "Ten to Watch," *Fortune*, September 9, 2005, p. 282; P. Bacon Jr., "Barack Obama," *Time*, April 18, 2005, pp. 60–61; and A. Ripley, D. E. Thigpen, and J. McCabe, "Obama's Ascent," *Time*, November 11, 2004, pp. 74–78.

[4] See T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review," *Journal of Applied Psychology*, August 2002, pp. 765–780; and S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive*, May 1991, pp. 48–60.

[5] P. C. Judge, "From Country Boys to Big Cheese," *Fast Company*, December 2001, pp. 38–40; and C. Hymowitz, "Bosses Need to Learn Whether They Inspire, Or Just Drive, Staffers," *Wall Street Journal*, August 14, 2001, p. B1.

[6] Lippitt, "An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres," *University of Iowa Studies in Child Welfare*, vol. 16, 1940, pp. 43–95; Lewin, Lippitt, and R. K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates," *Journal of Social Psychology*, vol. 10, 1939, pp. 271–301; Lewin, "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods," *American Journal of Sociology*, vol. 44, 1939, pp. 868–896; and K. Lewin and R. Lippitt, "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note," *Sociometry*, vol. 1, 1938, pp. 292–300.

[7] B. M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (New York: Free Press, 1981), pp. 289–299.

[8] R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph No. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). For an updated literature review of Ohio State research, see B. M. Fisher, "Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader Effectiveness: A Meta-Analysis," in F. Hoy (ed.), *Proceedings* of the 48th Annual Academy of Management Conference, Anaheim, California, 1988, pp. 201–205; and S. Kerr, C. A. Schriesheim, C. J. Murphy, and R. M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature," *Organizational Behavior and Human Performance*, August 1974, pp. 62–82.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

[9] R. Kahn and D. Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale," in D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2d ed. (Elmsford, NY: Row, Paterson, 1960).

[10] R. R. Blake and J. S. Mouton, *The Managerial Grid III* (Houston: Gulf Publishing, 1984).

[11] P. C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth," *Academy of Management Journal*, June 1978, pp. 325–331; and L. L. Larson, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor," *Academy of Management Journal*, December 1976, pp. 628–641.

[12] W. G. Bennis, "The Seven Ages of the Leader," *Harvard Business Review*, January 2004, p. 52.

[13] F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).

[14] R. Ayman, M. M. Chemers, and F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis," *Leadership Quarterly*, Summer 1995, pp. 147–167; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper, and L. A. Tetrault, "Lease Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions," *Journal of Applied Psychology*, August 1994, pp. 561–573; and L. H. Peters, D. D. Hartke, and J. T. Pholmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter," *Psychological Bulletin*, March 1985, pp. 274–285.

[15] See B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research," *Personnel Psychology*, Winter 1981, pp. 749–764; and E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 116–117.

[16] P. Hersey and K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001); and P. Hersey and K. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?" *Training and Development Journal*, February 1974, pp. 1–15.

[17] See, for instance, E. G. Ralph, "Developing Managers' Effectiveness: A Model with Potential," *Journal of Management Inquiry*, June 2004, pp. 152–163; C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review," *Leadership Quarterly*, vol. 8 (2), 1997, pp. 153–170; and C. F. Fernandez and R. P. Vecchio, "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective," *Leadership Quarterly*, vol. 8 (1), 1997, pp. 67–84.

[18] V. H. Vroom and P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).

[19] V. H. Vroom and A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988). See especially Chapter 8.

[20] V. H. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process," *Organizational Dynamics*, vol. 18 (4), 2000, pp. 82–94.

[21] R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory," *Leadership Quarterly*, Fall 1996, pp. 323–352; House and T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, p. 86; and R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, September 1971, pp. 321–338.

[22] A. Sagie and M. Koslowsky, "Organizational Attitudes and Behaviors As a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory," *Journal of Organizational Behavior*, January 1994, pp. 37–47; and J. C. Wofford and L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Management*, Winter 1993, pp. 857–876.

[23] B. M. Bass and R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2d ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006), p. 3.

[24] J. Seltzer and B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration," *Journal of Management*, December 1990, pp. 693–703; and B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics*, Winter 1985, pp. 26–40.

[25] B. J. Avolio and B. M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma, and Beyond," working paper, School of Management, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.

[26] R. S. Rubin, D. C. Munz, and W. H. Bommer, "Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior," *Academy of Management Journal*, October 2005, pp. 845–858; T. A. Judge and J. E. Bono, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership," *Journal of Applied Psychology*, October 2000, pp. 751–765; B. M. Bass and B. J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond," *Journal of European Industrial Training*, January 1990, p. 23; and J. J. Hater and B. M. Bass, "Supervisors' Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, November 1988, pp. 695–702.

[27] R. F. Piccolo and J. A. Colquitt, "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics," *Academy of Management Journal*, April 2006, pp. 327–340; O. Epitropaki and R. Martin, "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, July 2005, pp. 659–676; J. E. Bono and T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders," *Academy of Management Journal*, October 2003, pp. 554–571; T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio, and B. Shamir, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, August 2002, pp. 735–744; N. Sivasubramaniam, W. D. Murry, B. J. Avolio, and D. I. Jung, "A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and

www.TopSage.com

Group Potency on Group Performance," *Group and Organization Management*, March 2002, pp. 66–96; J. M. Howell and B. J. Avolio, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance," *Journal of Applied Psychology*, December 1993, pp. 891–911; R. T. Keller, "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups," *Journal of Management*, September 1992, pp. 489–501; and Bass and Avolio, "Developing Transformational Leadership."

[28] F. Vogelstein, "Mighty Amazon," *Fortune*, May 26, 2003, pp. 60–74.

[29] J. M. Crant and T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality," *Journal of Organizational Behavior*, February 2000, pp. 63–75; G. Yukl and J. M. Howell, "Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership," *Leadership Quarterly*, Summer 1999, pp. 257–283; and J. A. Conger and R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," in J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates, *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 78–97.

[30] J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).

[31] K. S. Groves, "Linking Leader Skills, Follower Attitudes, and Contextual Variables via an Integrated Model of Charismatic Leadership," *Journal of Management*, April 2005, pp. 255–277; J. J. Sosik, "The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study," *Leadership Quarterly*, April 2005, pp. 221–244; A. H. B. deHoogh, D. N. den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. van den Berg, J. G. van der Weide, and C. P. M. Wilderom, "Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates' Work Attitudes in the Profit and Voluntary Sector," *Leadership Quarterly*, February 2005, pp. 17–38; J. M. Howell and B. Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences," *Academy of Management Review*, January 2005, pp. 96–112; J. Paul, D. L. Costley, J. P. Howell, P. W. Dorfman, and D. Trafimow, "The Effects of Charismatic Leadership on Followers' Self-Concept Accessibility," *Journal of Applied Social Psychology*, September 2001, pp. 1821–1844; J. A. Conger, R. N. Kanungo, and S. T. Menon, "Charismatic Leadership and Follower Effects," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000, pp. 747–767; R. W. Rowden, "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment," *Leadership & Organization Development Journal*, January 2000, pp. 30–35; G. P. Shea and C. M. Howell, "Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy," *Leadership Quarterly*, Fall 1999, pp. 375–396; S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, February 1996, pp. 36–51; D. A. Waldman, B. M. Bass, and F. J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership," *Group & Organization Studies*, December 1990, pp. 381–394; and R. J. House, J. Woycke, and E. M. Fodor, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 103–104.

[32] B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld, and D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma," *Academy of Management Journal*, February 2006, pp. 161–174.

[33] R. Birchfield, "Creating Charismatic Leaders," *Management*, June 2000, pp. 30–31; S. Caudron, "Growing Charisma," *Industry Week*, May 4, 1998, pp. 54–55; and J. A. Conger and R. N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 309–323.

[34] J. G. Hunt et al., "The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: An Experimental Examination," *Leadership Quarterly*, Fall 1999, pp. 423–448; R. J. House and R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, vol. 23 (3), 1997, pp. 316–323; and House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership."

[35] This definition is based on J. R. Lucas, "Anatomy of a Vision Statement," *Management Review*, February 1998, pp. 22–26; N. H. Snyder and M. Graves, "Leadership and Vision," *Business Horizons*, January–February 1994, p. 1; B. Nanus, *Visionary Leadership* (New York: Free Press, 1992), p. 8; and M. Sashkin, "The Visionary Leader," in Conger and Kanungo et al., *Charismatic Leadership*, pp. 124–125.

[36] Nanus, *Visionary Leadership*, p. 8.

[37] Based on M. Sashkin, "The Visionary Leader," pp. 128–130; and J. R. Baum, E. A. Locke, and S. A. Kirkpatrick, "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms," *Journal of Applied Psychology*, February 1998, pp. 43–54.

[38] S. Caminiti, "What Team Leaders Need to Know," *Fortune*, February 20, 1995, pp. 93–100.

[39] Ibid., p. 93.

[40] Ibid., p. 100.

[41] N. Steckler and N. Fondas, "Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool," *Organizational Dynamics*, Winter 1995, p. 20.

[42] R. S. Wellins, W. C. Byham, and G. R. Dixon, *Inside Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), p. 318.

[43] Steckler and Fondas, "Building Team Leader Effectiveness," p. 21.

[44] G. Colvin, "The FedEx Edge," *Fortune*, April 3, 2006, pp. 77–84.

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

[45] See T. R. Hinkin and C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power," *Journal of Applied Psychology*, August 1989, pp. 561–567; D. E. Frost and A. J. Stahelski, "The Systematic Measurement of French and Raven's Bases of Social Power in Workgroups," *Journal of Applied Social Psychology*, April 1988, pp. 375–389; P. M. Podsakoff and C. A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research," *Psychological Bulletin*, May 1985, pp. 387–411; R. K. Shukla, "Influence of Power Bases in Organizational Decision Making: A Contingency Model," *Decision Sciences*, July 1982, pp. 450–470; and J. R. P. French Jr. and B. Raven, "The Bases of Social Power," in D. Cartwright and A. F. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory* (New York: Harper & Row, 1960), pp. 607–623.

[46] Information in this box from S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills: TIPS for Managing People at Work*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: 2006); S. B. Bacharach, "Politically Proactive," *Fast Company*, May 2005, p. 93; H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983); J. Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981); and S. A. Culbert and J. J. McDonough, *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work* (New York: John Wiley, 1980).

[47] See Australian Navy Web site, www.navy.gov.au.

[48] W. Zellner, "What Was Don Carty Thinking?" *BusinessWeek*, May 5, 2003, p. 32; M. Adams and D. Reed, "Workers in Limbo, Morale Horrible," *USA Today*, April 25, 2003, p. 3B; D. Reed, "Carty Resigns As Two Unions Agree to New Concessions," *USA Today*, April 25, 2003, p. 1B; D. Reed, "Carty Faces Crisis," *USA Today*, April 23, 2003, p. 3B; and D. Reed, "Sorry Doesn't Sway AMR Workers," *USA Today*, April 22, 2003, p. 1B.

[49] J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 14.

[50] Based on G. M. Spreitzer and A. K. Mishra, "Giving Up Control Without Losing Control," *Group & Organization Management*, June 1999, pp. 155–187; R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, July 1995, p. 712; and L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, April 1995, p. 393.

[51] P. L. Schindler and C. C. Thomas, "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace," *Psychological Reports*, October 1993, pp. 563–573.

[52] H. H. Tan and C. S. F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization," *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, May 2000, pp. 241–260.

[53] R. C. Mayer and M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?" *Academy of Management Journal*, October 2005, pp. 874–888; and K. T. Dirks and D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology*, August 2002, pp. 611–628.

[54] This section is based on Dirks and Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice"; J. K. Butler Jr. "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory," *Journal of Management*, September 1991, pp. 643–663; and F. Bartolome, "Nobody Trusts the Boss Completely—Now What?" *Harvard Business Review*, March–April 1989, pp. 135–142.

[55] R. Zemke, "The Confidence Crisis," *Training*, June 2004, pp. 22–30; J. A. Byrne, "Restoring Trust in Corporate America," *BusinessWeek*, June 24, 2002, pp. 30–35; J. Scott, "Once Bitten, Twice Shy: A World of Eroding Trust," *New York Times*, April 21, 2002, p. WK5; S. Armour, "Employees' New Motto: Trust No One," *USA Today*, February 5, 2002, p. 1B; and J. Brockner, P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler, and C. Martin, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability," *Administrative Science Quarterly*, September 1997, p. 558.

[56] "Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions," *WorkUSA 2002 Study*, Watson Wyatt, www.watsonwyatt.com.

[57] "Fannie Mae Fined $400 Million," Reuters, *CNNMoney.com*, May 23, 2006.

[58] This section is based on N. M. Tichy and A. McGill (eds.), *The Ethical Challenge: How to Build Honest Business Leaders* (New York: John Wiley & Sons, 2003); J. D. Costa, *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership Is Good Business* (Cambridge, MA: Perseus Press, 1999); J. B. Ciulla (ed.), *Ethics: The Heart of Leadership* (New York: Praeger Publications, 1998); R. N. Kanungo and M. Mendonca, *Ethical Dimensions of Leadership* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996); J. C. Rost, "Leadership: A Discussion About Ethics" *Business Ethics Quarterly*, January 1995, pp. 129–142; E. P. Hollander, "Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship," *Business Ethics Quarterly*, January 1995, pp. 55–65; and R. B. Morgan, "Self- and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary," *Academy of Management Journal*, February 1993, pp. 200–214.

[59] "Former McKesson Chairman Indicted for Alleged Fraud," *USA Today*, www.usatoday.com, June 5, 2003; and M. Benjamin, "Risky Business," *U.S. News & World Report*, September 9, 2002, pp. 34–37.

[60] J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).

[61] J. M. Avolio, S. Kahai, and G. E. Dodge, "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?" *Academy of Management Executive*, May 1992, pp. 43–55.

[62] J. S. McClenahen, "UTC's Master of Principle," *Industry Week*, January 2003, pp. 30–33.

www.TopSage.com

TopSage.com

[63] L. K. Trevino, M. Brown, and L. P. Hartman, "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite," *Human Relations*, January 2003, pp. 5–37.

[64] T. Vinas, "DuPont: Safety Starts at the Top," *Industry Week*, July 2002, p. 55.

[65] Information in this box from J. M. Cohn, R. Khurana, and L. Reeves, "Growing Talent As if Your Business Depended on It," *Harvard Business Review*, October 2005, pp. 62–70; B. Breen, "The Clear Leader," *Fast Company*, March 2005, pp. 65–67; D. A. Ready, "How to Grow Great Leaders," *Harvard Business Review*, December 2004, pp. 92–100; D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context," *Leadership Quarterly*, Winter 2000, pp. 581–613.

[66] P. K. Mills and G. R. Ungson, "Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust As Controls," *Academy of Management Review*, January 2003, pp. 143–153; W. Alan Rudolph and M. Sashkin, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?" *Academy of Management Executive*, February 2002, pp. 102–115; C. Gomez and B. Rosen, "The Leader-Member Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment," *Group & Organization Management*, March 2001, pp. 53–69; C. Robert and T. M. Probst, "Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India," *Journal of Applied Psychology*, October 2000, pp. 643–658; R. C. Herrenkohl, G. T. Judson, and J. A. Heffner, "Defining and Measuring Employee Empowerment," *Journal of Applied Behavioral Science*, September 1999, p. 373; R. C. Ford and M. D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree," *Academy of Management Executive*, August 1995, pp. 21–31; and W. A. Randolph, "Navigating the Journey to Empowerment," *Organizational Dynamics*, Spring 1995, pp. 19–32.

[67] T. A. Stewart, "Just Think: No Permission Needed," *Fortune*, January 8, 2001, pp. 190–192.

[68] F. W. Swierczek, "Leadership and Culture: Comparing Asian Managers," *Leadership & Organization Development Journal*, December 1991, pp. 3–10.

[69] House, "Leadership in the Twenty-First Century," p. 443; M. F. Peterson and J. G. Hunt, "International Perspectives on International Leadership," *Leadership Quarterly*, Fall 1997, pp. 203–231; and J. R. Schermerhorn and M. H. Bond, "Cross-Cultural Leadership in Collectivism and High Power Distance Settings," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18 (4/5), 1997, pp. 187–193.

[70] D. E. Carl and M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study," paper presented at the National Academy of Management Conference, Washington, DC, August 2001; and R. J. House, P. J. Hanges, S. A. Ruiz-Quintanilla, P. W. Dorfman, and Associates, "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are the Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?" *Leadership Quarterly*, Summer 1999, pp. 219–256.

[71] D. E. Carl and M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership," p. 29.

[72] Women Administrative and Managerial Workers, United Nations Statistics Division—Demographic and Social Statistics, unstats.un.org/unsd/demographic, April 22, 2005.

[73] "Women in Management," Catalyst, www.catalyst.org, April 4, 2005.

[74] G. N. Powell, D. A. Butterfield, J. D. Parent, "Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?" *Journal of Management*, vol. 28 (2), 2002, pp. 177–193.

[75] See K. M. Bartol, D. C. Martin, and J. A. Kromkowski, "Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Winter 2003, pp. 8–19; A. H. Eagly and S. J. Karau, "Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders," *Psychological Review*, July 2002, pp. 573–598; J. Becker, R. A. Ayman, and K. Korabik, "Discrepancies in Self/Subordinates' Perceptions of Leadership Behavior: Leader's Gender, Organizational Context, and Leader's Self-Monitoring," *Group & Organization Management*, June 2002, pp. 226–244; N. Z. Selter, "Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications," *Journal of Leadership Studies*, Spring 2002, pp. 88–99; J. M. Norvilitis and H. M. Reid, "Evidence for an Association Between Gender-Role Identity and a Measure of Executive Function," *Psychological Reports*, February 2002, pp. 35–45; W. H. Decker and D. M. Rotondo, "Relationships Among Gender, Type of Humor, and Perceived Leader Effectiveness," *Journal of Managerial Issues*, Winter 2001, pp. 450–465; C. L. Ridgeway, "Gender, Status, and Leadership," *Journal of Social Issues*, Winter 2001, pp. 637–655; M. Gardiner and M. Tiggemann, "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male- and Female-Dominated Industries," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, September 1999, pp. 301–315; and F. J. Yammarino, A. J. Dubinsky, L. B. Comer, and M. A. Jolson, "Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective," *Academy of Management Journal*, February 1997, pp. 205–222.

[76] Gardiner and Tiggemann, "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male- and Female-Dominated Industries."

[77] "Women 'Take Care,' Men 'Take Charge:' Stereotyping of U.S. Business Leaders Exposed," Catalyst (New York, 2005).

[78] C. Hymowitz, "Too Many Women Fall for Stereotypes of Selves, Study Says," *Wall Street Journal*, October 24, 2005, p. B1; B. Kantrowitz, "When Women Lead," *Newsweek*, October 24, 2005, pp. 46–61; and "Why Can't Women Be Leaders Too?" *Gallup Management Journal*, gmj.gallup.com, October 13, 2005.

www.TopSage.com

TopSage.com 大家网

[79] D. McGinn, "In Good Company," *Newsweek*, October 24, 2005, pp. 68–69.

[80] J. Guyon, "The Art of the Decision," *Fortune*, November 14, 2005, p. 144; H. Aguinis and S. K. R. Adams, "Social-Role Versus Structural Models of Gender and Influence Use in Organizations: A Strong Inference Approach," *Group & Organization Management*, December 1998, pp. 414–446; A. H. Eagly, S. J. Karau, and M. G. Makhijani, "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, vol. 117, 1995, pp. 125–145; W. H. Decker and D. M. Rotondo, "Relationships Among Gender, Type of Humor, and Perceived Leader Effectiveness"; and J. M. Norvilitis and H. M. Reid, "Evidence for an Association Between Gender-Role Identity and a Measure of Executive Function."

[81] Bartol, Martin, and Kromkowski, "Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels"; and R. Sharpe, "As Leaders, Women Rule," *BusinessWeek*, November 20, 2000, pp. 74–84.

[82] Bartol, Martin, and Kromkowski, "Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels."

[83] J. Useem, "From Heroes to Goats and Back Again?" *Fortune*, November 18, 2002, pp. 40–48.

[84] K. Lowrey Miller, "The Quiet CEOs," *Newsweek*, December 30, 2004, pp. E10–E14.

[85] A. Webber, "CEO Bashing Has Gone Too Far," *USA Today*, June 3, 2003, p. 15A; N. Minow, "Show Some Real Leadership, CEOs"; J. Useem, "From Heroes to Goats and Back Again?"; and B. Horovitz, "Scandals Grow Out of CEOs' Warped Mind-Set," *USA Today*, October 11, 2002, p. B1.

[86] A. Webber, "Above-It-All CEOs Forget Workers," *USA Today*, November 11, 2002, p. 13A.

[87] Ibid.

[88] P. M. Podsakoff, B. P. Niehoff, S. B. MacKenzie, and M. L. Williams, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, February 1993, pp. 1–44; J. P. Howell, D. E. Bowen, P. W. Dorfman, S. Kerr, and P. M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership," *Organizational Dynamics*, Summer 1990, pp. 21–38; J. P. Howell, P. W. Dorfman, and S. Kerr, "Leadership and Substitutes for Leadership," *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 22 (1), 1986, pp. 29–46; and S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, December 1978, pp. 375–403.

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第Ⅵ篇

控制

■ 控制的基础
■ 运营及价值链管理

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

IV

控制

- 控制的基础
- 运营及价值链管理

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第18章

控制的基础

- 什么是控制
- 控制为何重要
- 控制过程
- 监控组织绩效
- 监控组织绩效的工具
- 当前的控制问题
- 思考题

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

8 控制的基础

要点概览

什么是控制？控制为何重要？

- 定义控制
- 比较设计控制系统的三种方法
- 详述控制为何重要的原因
- 解释计划与控制之间的联系

控制过程

- 描述控制过程的三个步骤
- 解释为什么衡量什么比如何衡量更重要
- 解释控制过程中管理者可以采取的三种行动方案

监控组织绩效

- 定义组织绩效
- 描述衡量组织绩效最常用的方法

监控组织绩效的工具

- 比较前馈控制、同期控制和反馈控制
- 解释管理者可以使用的财务控制和信息控制类型
- 描述如何在控制中运用平衡计分卡和标杆比较

当前的控制问题

- 描述管理者可能会如何针对文化差异调整控制
- 详述管理者面临的工作场所问题及他们如何处理这些问题
- 解释为什么控制对于客户交互管理是重要的
- 解释什么是公司治理以及它如何变化

管理者困境

航空旅行迅速发展的背后，是一家力图确保国内空中交通更安全和更有效率地运行的组织。1958年，国会创建了美国联邦航空局（FAA），要求其“监督空中安全，检查飞机和援助机场”。但是，联邦航空局最大的职责还是在于“运行空中交通管制系统”，这个全国性的网络包括导航设备、计算机和36 000名员工，这些员工每天指导着34 000架承载着220万乘客的飞机从一个机场到达另一个机场。联邦航空局的首席运营官拉塞尔·G·丘（Russell G. Chew）负责确保所有这一切都有效率和有效果地发生。[1]

丘来自美国航空公司，在那里他管理着公司的系统运营控制中心。2003年，他非自愿地加入了联邦航空局。尽管那时是不自愿的，但是，他受到了公共服务意识的激发，认为他有责任解决这个机构的问题，因为不这么做就意味着他的公司和其他航空公司可能没有美好的未来。

尽管为一个试图在具有挑战性的行业中获利的努力奋斗的组织（一家航空公司）工作本身就像是一项艰巨的任务，但是不久，丘将面临其职业生涯中最困难的工作，即将“商业准则和规章制度”运用到一个为超额成本和过时技术所困扰的混乱的公司中。首先，他开展了“所有公司都普遍开展的活动”，如制作第一份设备清单，撤销十多个中层管理职位。此外，丘还掌握了有关飞机延误、取消及其原因的信息。而联邦航空局从未搜集或利用过这些数据来帮助制定决策。现在，当恶劣的天气导致在机场的长时间滞留时，通过利用以上信息，飞往这些机场的飞机被留在当地机场以缓解受影响地区的压力。

www.TopSage.com

TopSage.com

由于想持续对成本实行控制，丘面临着来自国会、国际空管人员协会和政府机构的官僚主义意识的挑战，但是，他不会退却。如果你处于丘的位置，你觉得，他可能会使用什么经营控制工具来持续改进他所在机构的绩效？

你该怎么做？

拉塞尔的情形说明了控制对管理者的重要性。即使在像联邦航空局这样的非营利性组织中，管理者也想达成高绩效水平，他们可以通过搜寻能在绩效改进中使用的最好的控制工具来实现其目标。恰当的控制能够帮助管理者寻找具体的绩效差距和需改进的领域，更好地控制这些领域正在进行的工作。不管计划、组织和领导过程多么周全，没有恰当的控制系统，决策仍然可能无法得到有效的实施。这一章描述了控制及如何创建一个精心设计的组织控制系统。

什么是控制

丹佛铸币局的一名印刷工人发现了一台印刷机压制的威斯康星州 25 分币上的一个错误，即一片叶子额外高或额外低。他停止了机器的运转，出去吃饭。当他回来时，他看到机器在运转就想当然地认为有人更换了机器的模具。但是，经过常规检查后，机器操作员发现模具并未更换。这台出了差错的机器大概运转了一个多小时，导致上千枚有缺陷的 25 分币与无缺陷的掺杂在一起。50 000枚有缺陷的硬币进入了流通领域，引发了硬币收集者的购买狂潮。在航空工业中，全国“处理不当的行李（包括丢失的、延误的和被偷走的）”的数量一年之内上升了 23%。这给航空公司造成的损失大概是每年 20 亿美元，也使乘客相当沮丧和恼火。那些质疑自己分数的参加考试的人发现了“皮尔森教育测量”在审阅试卷并为其评分方面的错误。一位大学入学资格处主任说：“这件事情的真实情况是他们不但在审阅和评分中出现了差错，而且他们似乎没有可靠的措施能直接或间接提醒他们错误的存在。但是，从质疑分数的考试参加者那里获悉信息而认定系统出现了问题是不合适的。”对大概 4 400 名学生而言，这些差错可能会影响他们的大学入学资格的结果。在美国航空公司，为公司员工创建的内部网站只短暂地向公众开放，上面的信息都是公司不想公之于众的。网站上描述了自从美国在 2005 年 11 月严格控制允许携带的额外行李以来，收入增加了多少。致机场地面后勤人员的公司刊印的业务通讯说：“2005 年 12 月份，我们从超重过大的、额外的行李中收取了 26.4 万美元的费用，比上年同期增长了 7%。”业务通讯把这些费用称为成功的“重要因素”，并以“钱儿响叮当”结束。美国的一位发言人把这个公开的网站称为对公司安全的“监督”，并表示已经采取措施对其进行修复。[2]你是否已经开始明白为什么控制是一个如此重要的管理职能了？

什么是控制（controlling）？控制是对工作情况进行监督、对比并纠正的

www.TopSage.com

过程。所有的管理者都应当承担控制的职责，即便他的部门是完全按照计划行动的。管理者在对已经完成的工作与计划所应达到的标准进行比较之前，并不知道他的部门的工作是否进行得正常。[3]一个有效的控制系统可以保证各项行动完成的方向是朝着达到组织的目标。确定控制系统有效性的准则就是看它在帮助员工和管理者达成目标时做得如何。[4]

理想情况下，每一个组织都希望高效率且有效地实现其目标。然而这是否意味着组织中使用的控制系统都是相同的？可能并非如此。图表 18—1 描述了三种不同的控制系统。[5]通过三个不同的组织——三菱公司、BP 阿莫科公司和 SAS 软件研究所，我们来看看如何使用这些系统。

控制类型	特征
市场	使用外在市场机制，如价格竞争和相对市场份额，在系统中建立使用标准。适用于产品或服务非常明确或确定，及市场竞争激烈的公司。
官僚	强调组织的权威。依靠管理及等级森严的制度，如规章、制度、过程、政策、行为规范、良好的工作描述和预算等来保证员工举止适当并且符合行为标准。
小集团	依靠共同的价值观、规范、传统、仪式、信念及其他组织文化方面的东西来调节员工的行为。适用于团体合作频繁且技术变化剧烈的公司。

图表 18—1　三种控制系统的特征

市场控制（market control）是一种强调使用外在市场机制，如价格竞争和相对市场份额，在系统中建立使用标准来达到控制的方法。在这种情况下，公司的部门常常调整为利润中心，评价的标准是各自对公司利润贡献的百分比。例如，在三菱公司，各个部门（消费产品、工业产品、工业设备及部件）依据其产生的利润来进行评价。

另一种方法是**官僚控制**（bureaucratic control），它强调组织的权威，依靠管理规章、制度、过程及政策。BP 阿莫科公司的各个部门享有相当大的自由来做它们认为合适的事，在公司的指导下严格按照预算执行。

在**小集团控制**（clan control）下，员工的行为靠共同的价值观、规范、传统、仪式、信念及其他组织文化方面的东西来调节。官僚控制是基于森严的等级制度，而小集团控制依靠个体和群体（或小集团）来辨别适当的和期望的行为及其衡量方法。例如，在 SAS 研究所中，个人对于预期的适当的行为及行为准则具有良好的意识。组织文化——通过共同的价值观、规范及关于公司缔造者的故事——传达给员工个人“这里什么是可接受的”及“什么是不可接受的”。SAS 的员工不是依赖上述管理控制，而是靠小集团的文化进行指导和控制。

事实上，许多组织并不是单纯依靠上述三种方法中的一种来设计一个合适的控制系统。取而代之的是选择强调官僚或小集团控制，并辅之以市场控制方法。设计一个合适的控制系统的关键是帮助组织员工高效率且有效地达到它的目标。

www.TopSage.com

TopSage.com

管理者坦言

特德·V·谢弗（Ted V. Schaefer）

普华永道会计师事务所合伙人，丹佛市，科罗拉多州

描述你的工作

我是普华永道会计师事务所丹佛办事处的一名合伙人，在 SPA 小组工作。我为顾客提供内部控制和流程改进的服务。

为什么控制对你的组织是重要的？

控制对普华永道提供的审计、税务和咨询服务的质量至关重要。我们有专门的内部监管控制机制，以确保目标的达成。针对顾客服务、人力资源、职业发展、客户独立性、行为准则和规章制度，控制可以为员工提供一个可遵循的清晰详细的计划。我们的行业建立在能使员工有序地完成工作的控制基础之上。

你认为当今对管理者而言特别重要的控制问题是什么？

长期的商业丑闻会妨碍强有力的内部控制。通过颁布《萨班斯-奥克斯利法案》，政府在管理内部控制方面向前迈出了一大步。《萨班斯-奥克斯利法案》要求公开招股公司必须实行接受外部审计的有效的内部控制结构。尽管《萨班斯-奥克斯利法案》不是法律，但是由于种种原因，内部控制是应当要履行的职责。控制使公司遵守法律法规，管理财务和运营活动，最终达成组织的目标。控制也提供了一个有序的环境，这样，管理层就有更多的时间关注战略问题。控制不力的企业在不断地丧失热情，并无法从事更重要的活动。公司应当对控制进行调整以与组织目标相匹配，并确保它们能带来成本效益。

你认为有效的管理者需要具备什么技能？

在快节奏的商业环境中，为了保持自身的优势，管理者应当活到老学到老。像沟通、创造力、激励员工的能力等软技能对成功而言同样重要。知道员工什么时候需要帮助，什么时候会偏离正常的轨道，这对管理人员而言是一个必不可少的技能。还有一点比较重要，就是作为一名优秀的指导老师为员工提供职业发展的机会，这样，他们能在其职业生涯中得到持续的发展，不断进步。

控制为何重要

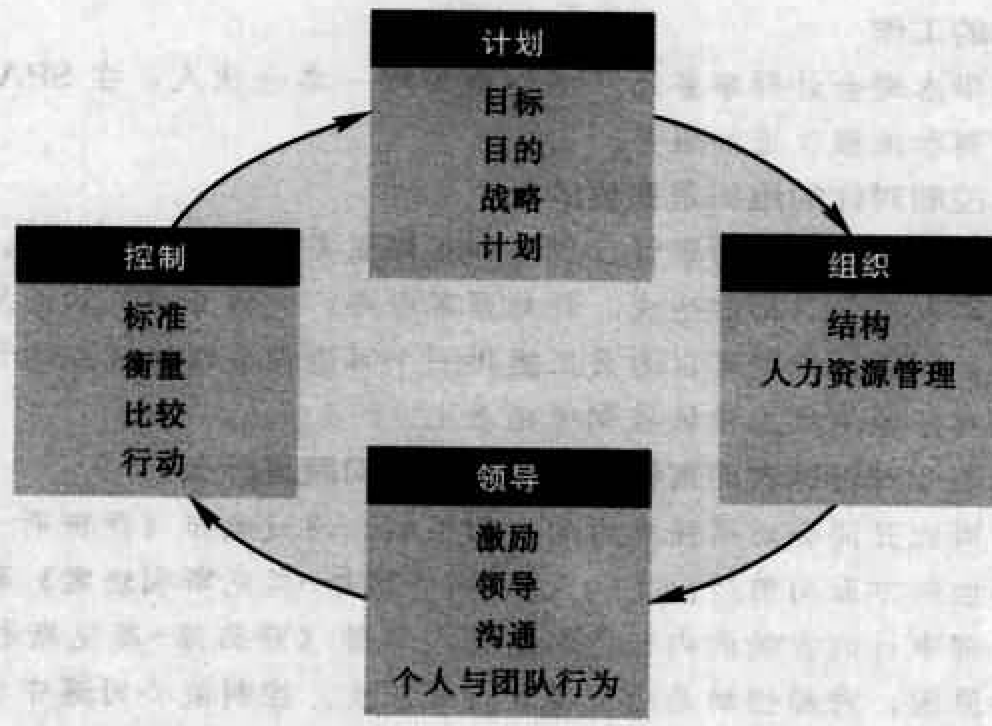
为什么控制如此重要？尽管计划可以制定出来，组织结构可以调整得使达到目标非常有效，员工的积极性也可以有效地领导调动起来，但是这仍然不能保证所有的行动都按计划执行，不能保证管理者和员工追求的目标一定能达到。因此控制是重要的，因为它是管理职能环节中最后的一环。这是管理者知晓组织目标是否实现及没有实现的原因的唯一办法。控制作用的价值体现在三个具体的方面：计划、向员工授权、保护工作场所。

在第 7 章中我们讨论过目标是计划的基础，目标能为管理者和员工指明特定的方向。但是仅仅能够说明目标或者被动地接受目标并不能保证有必要的行动来实现目标。好的计划常常偏离预计的轨道。有效的管理者应该始终督促他

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

人应该采取的行动事实上已经在进行，保证他人应该达到的目标事实上已经达到。事实上，管理是一个持续的过程，作为管理过程的最后一个步骤，控制活动提供了回到计划的关键联系（见图表 18—2）。如果管理者不采取控制，他们就根本不知道他们是否正朝着目标和计划前进，也不知道未来该采取什么行动。



图表 18—2 计划—控制链

控制之所以重要的另一个原因是管理者需要向员工授权。许多管理者不愿意向员工授权，其中主要原因是害怕下属如果犯错误而由他来承担，因而许多管理者试图靠自己做事来避免向员工授权。但是，一个有效的控制系统可以提供信息并反馈员工的工作表现，这也减少了一些潜在的问题。

管理者需进行控制的最后一个原因是他们要保护组织及其资产。[6] 在当前的环境中，自然灾害、财务丑闻、工作场所的暴力、供应链的中断、违反安全措施，甚至是可能的恐怖袭击，都会加大组织面临的威胁。管理者应当进行恰当的计划活动，保护组织的员工、设备、数据和基础设施。许多组织在灾难（像“9·11”恐怖袭击和卡特里纳飓风）后发现，进行全面的控制和实行支持性的计划有助于减少灾难给商业的持续运作带来的影响。

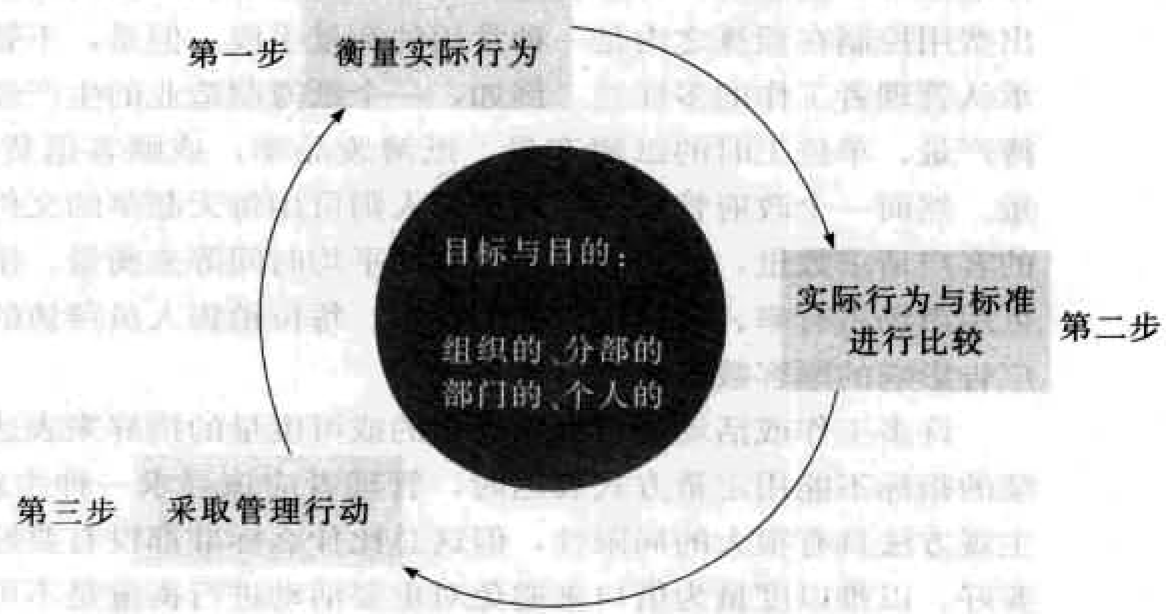
控制过程

当玛金·富恩特斯（Maggine Fuentes）成为俄亥俄州 Core Systems 人力资源部的经理时，她知道，她应当最优先考虑的事情是减少员工的伤亡，因为员工的伤亡在行业平均水平之上，突破了最高限额。公司伤亡的频繁发生及其严重程度不仅影响了员工的士气，而且会导致无效的工作，并影响利润。[7] 玛金应当借助控制过程等系统方法来扭转这个局面。

控制过程（control process）可以划分为三个步骤：(1) 衡量实际绩效；(2) 将实际绩效与标准进行比较；(3) 采取管理行动来纠正偏差或不足（见图

www.TopSage.com

表 18—3）。控制过程假定行动的标准已经存在。这些标准是在计划过程中产生的特定目标，可以根据这些目标对实际行动进行衡量。



图表 18—3　控制过程

□ 衡量

为了确定实际工作绩效究竟如何，管理者首先需要收集必要的信息。然后可以开始控制的第一步，即衡量。在进行衡量之前，应该考虑如何衡量和衡量什么。

如何衡量　四种信息常常被管理者用来衡量实际工作绩效，它们分别是：个人的观察、统计报告、口头汇报和书面报告。图表 18—4 总结了每一种信息的优点和缺点。对于大多数管理者来说，综合使用这几种方法可以增加信息的来源和获得可靠的信息。

	优点	缺点
个人的观察	● 获得第一手资料 ● 信息没有过滤 ● 工作活动的范围集中	● 受个人偏见的影响 ● 浪费时间 ● 贸然闯入的嫌疑
统计报告	● 易于直观化 ● 有效地显示数据之间的关系	● 提供的信息有限 ● 忽略了主观方面的因素
口头汇报	● 获得信息的快捷方式 ● 可以获得口头和非口头的反馈	● 信息被过滤了 ● 信息不能存档
书面报告	● 全面 ● 正式 ● 易于存档和查找	● 需要更多的准备时间

图表 18—4　测量工作绩效的信息的一般来源

衡量什么　在控制过程中我们衡量什么是比如何衡量更重要的一个问题。为什么？错误地选择了标准，将会导致严重的不良后果。此外，我们衡量什么将会在很大程度上决定组织中的员工追求什么。[8] 管理者可能会使用什么控制标准？

www.TopSage.com

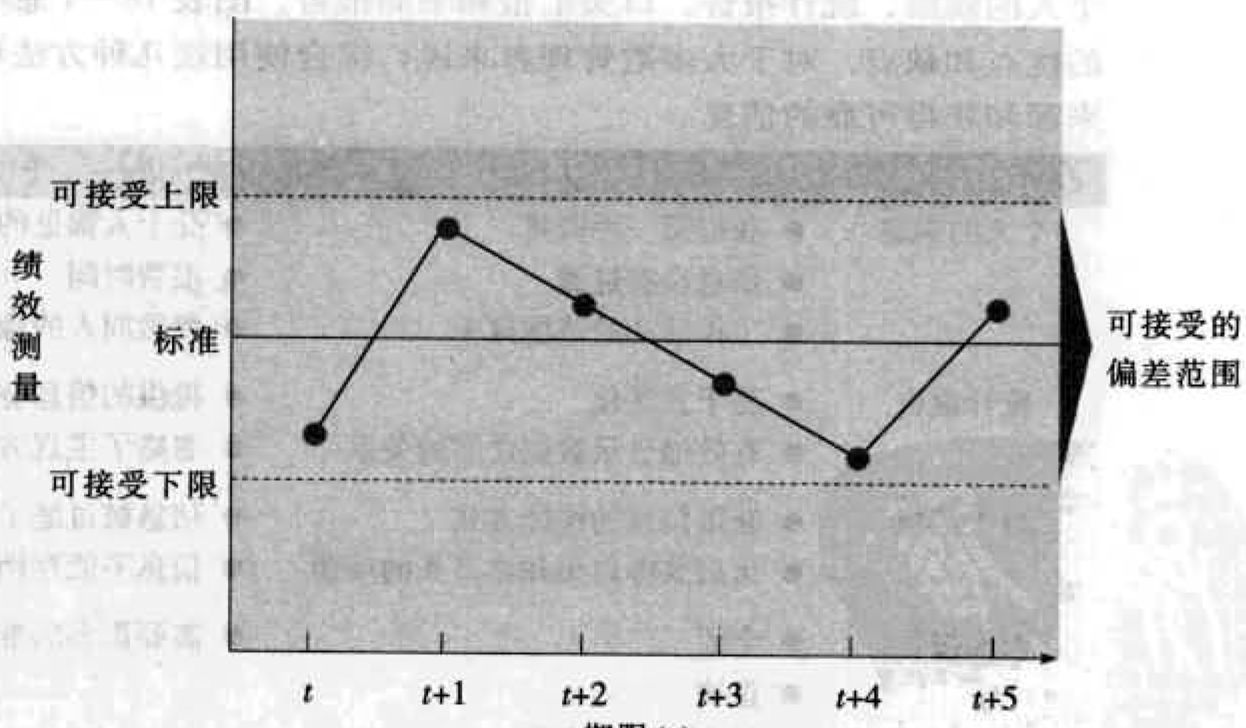
大家网 TopSage.com

有一些控制标准是在任何管理环境中都可运用的。比如，根据定义所有的管理者都是指导他人行动的，因此像员工的满意程度或营业额，以及出勤率等标准是可以衡量的。许多管理者通常都有他职权范围内的费用预算，因此将支出费用控制在预算之内是一种常用的衡量手段。但是，不管什么标准，都必须承认管理者工作的多样性。例如，一个纸簿制造业的生产经理可以用每日的纸簿产量、单位工时的纸簿产量、纸簿废品率，或顾客退货的百分比等进行衡量。然而一个政府管理部门的负责人则可用每天起草的文件页数、每小时处理的客户请求数量，或处理文书工作的平均时间等来衡量。销售部门的经理常常可用市场占有率、每笔销售的销售额、每位销售人员拜访的顾客数、每次媒介广告影响的顾客数等来进行衡量。

许多工作或活动是可以用确定的或可度量的措辞来表达的。当一种衡量成绩的指标不能用定量方式表达时，管理者应该寻求一种主观衡量方法。当然，主观方法具有很大的局限性，但这总比什么标准都没有要好，比没有控制机制要好。以难以度量为借口来避免对重要活动进行衡量是不可取的。

□ 比较

比较步骤用来确定实际工作成绩与标准之间的偏差。在所有活动中，偏差是在所难免的。因此确定可以接受的**偏差范围**（range of variation）（见图表18—5）是非常重要的。如果偏差显著地超出这个范围，就应该引起管理者的注意。在比较阶段，管理者应该特别注意偏差的大小和方向。下面的例子可以清楚地说明这个问题。



图表 18—5 确定可接受的偏差范围

克里斯·坦纳（Chris Tanner）是一个东部销售经理，其所在企业 Eastern States 是美国东部沿海几个州的进口啤酒分售商。克里斯在每月的第一周准备一份上月按品牌分类的销售情况表。图表 18—6 中显示了 7 月份的定额标准和实际销售数值（以百箱为单位）。

www.TopSage.com

TopSage.com

品牌	标准	实际	超出（欠缺）
Heineken	1 075	913	(162)
Molson	630	634	4
Irish Amber	800	912	112
Victoria Bitter	620	622	2
Labatt's	540	672	132
Corona	160	140	(20)
Amstel Light	225	220	(5)
Dos Equis	80	65	(15)
Tecate	170	286	116
总箱数	4 300	4 464	164

图表 18—6 Eastern States 7 月份销售数据

7 月的销售情况应该引起克里斯的注意吗？总销售量比原定目标要稍高一点，但这能说明没有显著的偏差吗？尽管整体的表现总的说来还不错，但有些品牌的情况还是值得销售经理的注意。然而值得注意的具体数量依赖于克里斯所认为的“显著”程度。究竟有多大的偏差才会使克里斯采取纠正的行动呢？

有几个品牌上的偏差很小，毫无疑问，这些是不值得特别注意的。这些品牌包括 Molson，Victoria Bitter 和 Amstel Light。另一方面，Corona 和 Dos Equis 的销售不足是否显著？这是克里斯本人应该作出的判断。Heineken 的销售比克里斯预定的目标少 15%，这是一个显著的偏差并且值得注意。克里斯必须找出原因。在此例中，克里斯认为销售的不足是由于国内制造商 Anheuser Busch 和 SABMiller 的广告攻势和促销活动造成的。由于 Heineken 是头号进口产品，所以在国内产品的促销打击下是最容易受到侵害的。如果 Heineken 销量的下降不是短暂性的（如下个月还会再发生），克里斯就应该减少这种啤酒的库存。

过低估计销售量引起的后果与过高估计是同样有害的。比如，Tecate 啤酒在 7 月份出人意料地受欢迎（上升 68%），这只是某个月的偏差还是这个品牌越来越受消费者青睐？如果这个品牌越来越受人欢迎，克里斯将会订更多的产品，从而不冒缺货和损失顾客的风险。当然，克里斯需要仔细分析信息来作出决策。我们的 Eastern States 销售啤酒的例子说明，过高或过低的偏差都应引起管理人员的注意。

□ 采取管理行动

控制过程的第三个或最后一个步骤就是采取管理行动。管理者应该在下列三种行动方案中进行选择：什么也不做；改进实际工作；修订标准。显然什么都不做很容易理解，所以让我们着重讨论后两种行动。

改进实际工作 如果偏差是由于工作的不足而产生的，管理者就应该采取纠正行动。这种纠正行动的具体方式包括管理策略、组织结构、薪酬政策或培训计划上的调整，也可以是重新分配员工的工作，或解雇员工。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

管理者在采取纠正行动之前，首先要决定应该采取**直接纠正行动**（immediate corrective action）还是**彻底纠正行动**（basic corrective action）。所谓直接纠正行动是指立即将出现问题的工作矫正到正确的轨道上；而彻底纠正行动则首先要弄清工作中的偏差是如何产生的，为什么会产生，然后再从产生偏差的地方开始进行纠正行动。许多管理者常常以没有时间为借口而不采取彻底纠正行动，并因此而满足于不断的救火式的直接纠正行动。然而事实证明作为一个有效的管理者，对偏差进行认真的分析，并花一些时间永久性地纠正实际工作表现与标准之间的偏差是非常有益的。

现在回到我们的 Eastern States 的例子中，克里斯可能对 Heineken 啤酒销售中的负偏差采取直接纠正行动，他可能与公司的零售商取得联系，要他们立即将 Heineken 啤酒的价格下调 5%。然而，如果要采取彻底纠正行动，克里斯则需要进行更深入的分析。克里斯对销售量的偏差是如何产生的及为什么产生进行评价后，他可能对这个品牌的啤酒实施增强促销努力，提高广告预算，或者减少从生产商的订货等行动。最终他选择哪种行动将取决于对不同品牌潜在利润的评估。

修订标准 工作中的偏差也有可能来自不现实的标准，也就是说指标订得太高或太低。在这种情况下，是标准值得注意，而不是工作表现。在上述例子中，克里斯可能需要提高 Tecate 啤酒的销售标准以反映其受欢迎程度的提高。

但是，在修订标准、降低标准之前，管理者应当更加谨慎。如果某个员工、团队或某个部门的实际工作与目标之间的差距非常大，对偏差的抱怨自然就会转到标准上。比如，学生常常抱怨是扣分过严才导致他们的低分，因此他们不愿承认是他们不够努力而争辩说打分标准太不合理。与此相似，销售人员将没有完成月度销售额归咎于不现实的定额标准。也许确实是因为定额太高才导致了工作中的显著偏差，并促使员工反对这个标准。但是应该记住，不论是普通雇员还是经理，当他们没有达到标准时，首先想到的是责备标准本身。如果你认为标准是现实的，你就应该坚持。向员工、团队或部门解释你的观点，并保证将来的工作是会得到改进的，然后采取一些必要的行动使期望变为现实。

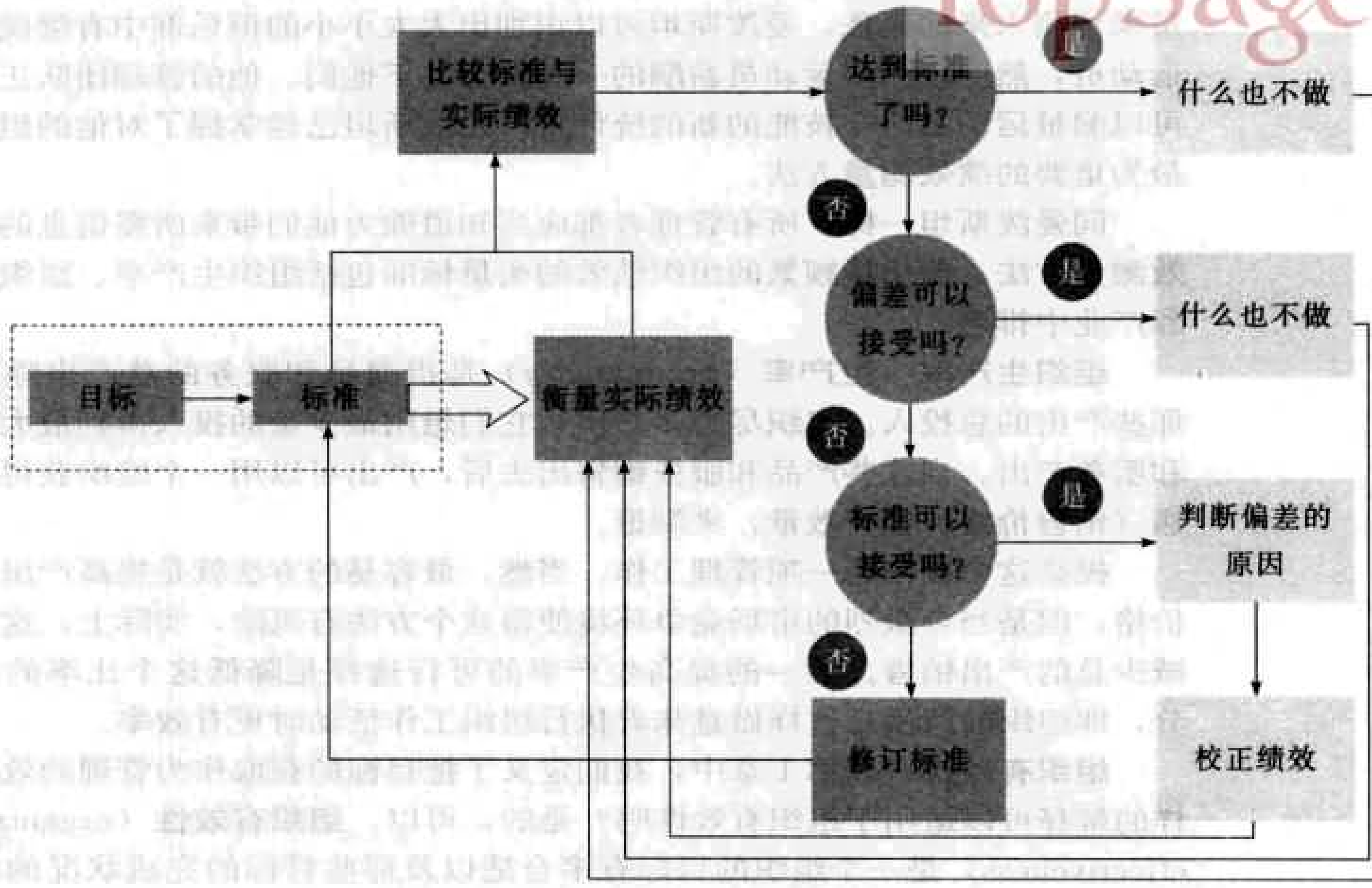
□ 管理决策小结

图表 18—7 总结了控制过程中管理者的决策问题。标准来源于目标，但目标又是在制定计划时得到的。这些目标反过来成为控制过程的基础，控制过程基本上是一个在衡量、比较和管理行动之间的连续流动过程。根据比较阶段的结果，管理者所采取的管理行动的决策可以是什么也不做、修订标准或改进实际工作。

监控组织绩效

成本效益。电话要打多长时间？挂掉电话后，客户的满意度有多高？这些只不过是经理人员在竞争激烈的呼叫中心服务中所使用的重要的绩效指标中的

www.TopSage.com



图表 18—7　控制过程中的管理决策

少数几个。为了制定优良的决策，呼叫中心的管理者需要这种信息来管理组织绩效。各行各业的管理者都要对组织绩效的管理负责。

□ 什么是组织绩效

当你听到“绩效”这个词时，你会想到什么？一个当地社区的管弦乐队举行的夏季夜晚音乐会？一个在激烈的比赛中全力冲向终点的奥林匹克运动员？一个西南航空公司在俄克拉何马州塔尔萨的代理商，尽可能迅速有效地使旅客登机，以达到公司的 20 分钟内的登机目标？培生出版公司的网页设计者建立的让教授和学生发现有价值信息的在线学习网页（如，R.O.L.L.S.）？所有这些都是绩效（performance），绩效是一项活动的最终结果。不管是音乐会或比赛前数小时的强度训练，还是尽可能高效率和高效果地执行工作职责，绩效是从活动中得到的所有结果。

管理者关心组织绩效（organizational performance）——所有组织中所有工作流程和活动的最终累积结果。它是一个复杂但重要的概念，管理者需要理解导致高组织绩效的因素。毕竟，他们并不想（或愿意）只获得一个普普通通的绩效，他们想让他们的组织、工作单位或工作群体获取高水平的业绩。

□ 组织绩效的衡量

波士顿红袜棒球队（Red Sox）的执行副总裁兼总经理西奥·爱泼斯坦（Theo Epstein）采用了一些与击球率、本垒打和打点等古老的标准不同的统计量来评估他的棒球队员的表现。这些新的绩效测量方法包括上垒率、平均一

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

个打席的对手投球数、全垒打成功率、长打上垒率。[9]同样，通过用这些统计量来预测未来的表现，爱泼斯坦可以识别出大大小小的俱乐部中有潜质的明星运动员，然后以明星运动员薪酬的一小部分签下他们。他的管理团队正在研究可以测量运动员防守技能的新的统计量。爱泼斯坦已经掌握了对他的组织决策最为重要的绩效测量方法。

同爱泼斯坦一样，所有管理者都应当知道能为他们带来所需信息的组织绩效测量方法。使用最频繁的组织绩效的衡量标准包括组织生产率、组织有效性和产业中排名。

组织生产率 **生产率**（productivity）是指商品和服务的总产出除以产生那些产出的总投入。组织尽力多产出，它们想用最少量的投入得到最大的产品和服务产出。当这些产品和服务销售出去后，产出可以用一个组织获得的销售额（销售价格×销售数量）来测量。

提高这个比率是一项管理工作。当然，最容易的方法就是提高产出的销售价格，但是当今激烈的市场竞争环境使得这个方法有风险，实际上，这可能会减少总的产出销售。唯一的提高生产率的可行选择是降低这个比率的投入部分，即组织的费用。这样做意味着执行组织工作活动时更有效率。

组织有效性 在第1章中，我们定义了把目标的获取作为管理的效果。同样的解释可以适用于组织有效性吗？是的，可以。**组织有效性**（organizational effectiveness）是一个组织的目标有多合适以及那些目标的完成状况的衡量标准。它是一个被经理们采用的普通的衡量标准。

管理研究者还提出了其他的对组织有效性的描述指标。[10]例如，组织有效性的系统资源模型提出用组织利用环境获取稀少但有价值资源的能力来评价组织有效性。这个过程模型强调组织的转换过程和组织将投入转换成想要的产出的好坏程度。最后，多重利益方模型需要用到几个不同的有效性衡量指标，以反映组织利益方的不同标准，例如，消费者、拥护群体、供应商和安全分析家，每一个都有他们自己不同的对组织运行好坏的评价标准。虽然这些不同的模型每一个在评价组织有效性的某个方面都有优点，但是对管理者而言评价的底线是组织完成它的目标的好坏程度。这就是在战略设计、工作过程、工作活动和员工的协调工作方面指导管理决策的标准。

产业和公司排名 各种不同类型的产业和公司排名不计其数。图表18—8列出一些流行的排名，可以用来衡量组织的绩效。每一列表的排名由特定的绩效衡量指标决定。例如，《财富》500强公司是根据财务结果评选出来的，评选指标包括：利润、收入回报、股东权益回报；1年、5年、10年的利润增长；每个员工收入、每一美元资产收入、每一美元权益收入。[11]《财富》最适合工作的100强公司是这样选出来的：根据随机挑选的数千名工人对一份叫做“良好的工作地点信任指数”的调查问卷的回答；数千名公司的管理者填写的包括公司文化审核在内的材料，由良好工作场所研究所设计；以及美国最大的薪酬与福利咨询公司翰威特设计的人力资源调查问卷。[12]《产业周刊》的最佳管理工厂由以下指标决定：组织所取得的成就以及组织在财务绩效、创新、领导、全球化、联盟与合作、员工福利与教育、社区参与等领域中所表现出来的优异管理技能。[13]美国消费者满意指数（ACSI）以产品质量和为美国家庭消费者提供的服务来衡量消费者满意度，并将结果和财务回报联系起来。[14]在图表18—8中其他排名形式的每一个都是根据组织进行排名时的具体绩效衡量指标得出来的。

www.TopSage.com

TopSage.com

《财富》（www. fortune. com）
- 最适合工作的 100 强公司
- 《财富》1 000 强
- 《财富》高组织绩效 1 000 强
- 全球 500 强
- 美国最受尊敬的公司
- 世界最受尊敬的公司
- 美国最佳财富制造者

《商业周刊》（www. businessweek. com）
- 标准普尔 500 强
- 全球 1 000 强

《福布斯》（www. forbes. com）
- 《福布斯》500 强
- 《福布斯》国际 500 强
- 私有公司前 500 强
- 200 家最佳小公司

《产业周刊》（www. industryweek. com）
- 世界最好的工厂
- 年度工艺和改革奖获得者
- 工厂普查
- 增长最快的 25 家公司
- 《产业周刊》1 000 强

消费者满意指数
- 美国消费者满意指数——密歇根大学商学院
- 消费者满意衡量协会

图表 18—8　常用的产业和公司排名

管理劳动力多元化　不同的成功故事

美国的公司在它们的劳动力多元化管理中正取得成功。虽然仍然有一段很长的路要走，一些公司正尽它们的最大努力使得不同种族的员工全力和积极地参与公司的事务。[15] 每年，DiversityInc都要评选出多元化企业 50 强。名单上的公司在这个调查测量的四个方面都表现出了强大的实力，这四个方面包括人力资本、公关、供应商开发和 CEO 承诺。在名单上的每一个公司在不同组织层次和每个方面都作出巨大的承诺以做到多元化——从新员工雇用到供给，甚至到支持慈善事业。谁是这些多元化冠军之一？它做了些什么？让我们来看几个例子。

Verizon 公司在那张名单上排名第一。公司 20%以上的领导人员和 24%的中层管理者属于少数民族。这家公司的少数民族特权也是最多的。

名单中排名第三的是可口可乐公司，公司的 CEO 创建了一个外部多元化咨询委员会和一个多元化管理者的职位。公司改变了其职业生涯管理方案，集中精力帮助少数民族获得提升。

最后，HBO 因其区域合作在名单上排名第五。例如，底特律的 Greater Grace Chapel 用其特意举办的促销活动所筹集的资金购买了一辆敞篷车，可以运送年老的居民去购物或办理银行业务，看病或参加社会活动。

监控组织绩效的工具

Applebee's Neighborhood Grill&Bar 连锁餐饮店的管理者用他们自己的规则经营。他们在一个传统产业中采用先进的思想，而不是小心定位餐厅以便一

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

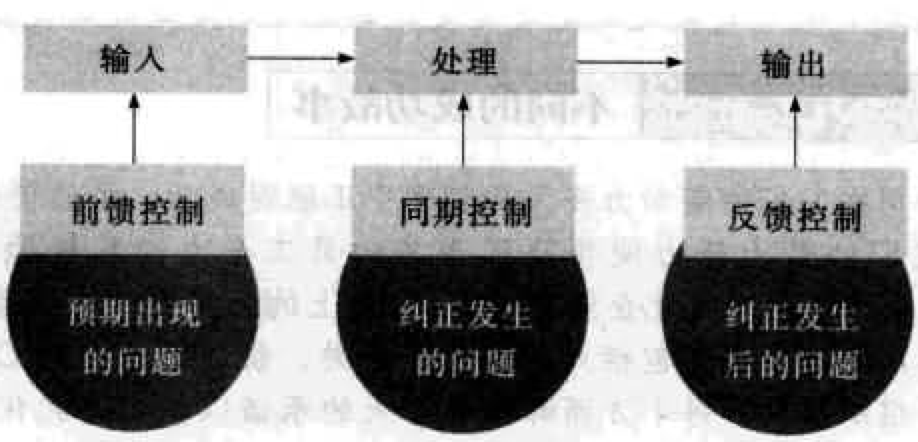
个餐厅的销售额不“吃掉”另一个餐厅的销售额。为了获得品牌认知度和市场统治地位，Applebee 采用在一个地区大量开设店铺的战略。例如，在堪萨斯城，公司的总部所在地，公司有 10 家餐厅。相比之下，最大的竞争对手 Chili 的店铺只有 5 家。Applebee 的经营理念是：快就是好，在竞争者之前进入一个地区，靠给予顾客便利的购物经验使产品保持流动。[16] 鉴于这种经营理念，Applebee 的管理者们需要采取什么样的工具来监管和衡量绩效呢？

在日本的 Murata 制造公司，经理们知道绩效需要对照公司董事长制定的挑战性的目标来进行衡量。那个目标是什么？30%的年销售额应该来自新产品。由于 Murata 公司是为信息时代的设备，诸如手机、PDA 等制造元件，所以新产品改进的衡量是关键的指标。[17]

正如这些例子解释的那样，管理者需要合适的工具来监控和衡量组织绩效。在描述管理者可能会使用的监控组织绩效的具体工具之前，我们先来看看以下几个概念，前馈控制，同期控制和反馈控制。

□ 前馈/同期/反馈控制

管理中的控制手段可以在行动开始之前、进行之中或结束之后进行。第一种称为前馈控制，第二种称为同期控制，最后一种称为反馈控制（见图表 18—9）。



图表 18—9 控制的类型

前馈控制 **前馈控制**（feedforward control）是人们最希望采取的控制类型，它能避免预期出现的问题。之所以称为前馈控制是因为它发生在实际工作开始之前。[18] 让我们看一些前馈控制的例子。

当麦当劳在莫斯科开第一家餐馆时，它将公司的质量控制专家送去帮助俄罗斯农民学习种植高质量的土豆，让面包师讲授如何烘烤高质量的面包。为什么？因为麦当劳极力强调产品质量，不论地理位置在哪里。他们希望在莫斯科的奶油汉堡与在奥马哈的一样。另一个前馈控制的例子是一些主要的航空公司制定的预防性的飞机维护计划，设计这些计划的目的是检查和预防可能导致发生意外的结构性损伤。此外，还有一个前馈控制的例子发生在印第安纳州 West Bend 的圣约瑟夫医院（St. Joseph's Hospital）。医院设计了一个新中心，与病房相似，但是有防滑的地板和玻璃墙，这样能减少病人护理的失误，增加员工的安全感。[19]

因此，前馈控制的关键是在问题发生之前采取管理行动。前馈控制被期望

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

用来防止问题的发生而不是当出现问题时（如质量低劣的产品、客户流失、收入下降等）再补救。这种控制需要及时和准确的信息，但遗憾的是这些常常是很难办到的，因此管理者总是不得不借助于另外两种类型的控制。

同期控制　**同期控制**（concurrent control）从它的名称就可以看出，它是发生在活动进行之中的控制。在活动进行之中予以控制，管理者可以在发生重大损失之前及时纠正问题。

最常见的同期控制方式是直接视察。**走动管理**（management by walking around）描述的是管理者达到工作现场，直接与员工交流。当管理者进行走动管理时，他们使用的是同期控制。例如，在 National Gypsum 位于佛罗里达阿波罗海滩的工厂中，一旦出现问题，质量和生产部门经理就与生产部门的同事聚集在一起讨论。这一习惯做法使工厂装运的墙板的合格率达到了 99.99%。[20]当管理者直接视察下属的行动时，管理者可以同时监督雇员的实际工作，并在发生问题时马上进行纠正。虽然在实际行动与管理者作出反应之间肯定会有一段延迟时间，但这种延迟是非常小的。问题通常可以在出现大量资源浪费或重大损失造成之前就得以解决。技术设备（计算机、数控机床等）可以设计成具有同期控制的功能。例如，你可能有这样的同期控制经历，当你使用一些计算机软件如文字处理软件时，如果出现拼写错误或语法错误就会出现一个提示警告。此外，许多组织的质量控制程序依赖同期控制来通知工人他们所做的工作质量不高，未达到要求。

反馈控制　最常用的控制类型就是**反馈控制**（feedback control）。控制作用发生在行动之后。例如，当丹佛铸币局发现了有缺陷的威斯康星州的 25 分币时，它使用了反馈控制。尽管组织在发现问题之后立马进行了纠正，但是损失已经发生了。

正如这个例子所说明的，反馈控制的主要缺点在于，管理者获得信息时浪费或损失就已经造成了。但是在许多情况下，反馈控制是唯一可用的控制手段。例如，财务报表就是一种反馈控制的例子。如果收入表中显示销售收入下降，则下降已经发生了。因此管理者这时唯一的选择就是找出销售下降的原因并改变目前的状况。

反馈控制有两个优点。[21]首先，反馈控制为管理者提供了关于计划的效果究竟如何的真实信息。如果反馈显示标准与现实之间只有很小的偏差，则说明计划的目的达到了；如果偏差很大，管理者就应该利用这一信息使新计划制定得更有效。其次，反馈控制可以增强员工的积极性。因为人们希望获得评价他们业绩的信息，而反馈正好提供了这样的信息。

□ 财务控制

每个企业最初的一个目标就是获取利润。为了追求这个目标，管理者们需要财务控制。例如，为了弄清过度开支，管理者需要仔细分析季度财务报告。他们也可能使用几个财务比率以确信：正在花费的资金是有效率的，负债水平不是很高，资产正在被有效利用。或者，他们可能使用一些更新的财务控制工具，如经济附加值，来看看公司是否创造了经济价值。

传统的财务控制衡量标准　传统财务衡量的经理们使用比率分析和预算分

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

析。图表 18—10 是一些最流行的公司使用的财务比率。流动性比率衡量了组织偿还流动负债的能力。杠杆比率检查了组织为资产提供资金的负债的运用和它能否满足负债利息的偿还。活动性比率衡量了公司运用它的资产的效率程度。最后，收益率衡量了公司应用资产来产生利润的效率和效果程度。我们可以使用组织两大财务报表（资产负债表和利润表）中的信息进行计算，用比率或比例表示。你肯定在会计导论和财务课程上已经学习了或在不久的将来会学习这些比率，所以我们不打算详述它们的计算过程。不过，我们这里简单地提到这些比率，来加深你对以下概念的印象：为了监控组织利用资产、负债、存货等的效率和获利程度，经理们用这些比率作为一种外在的控制工具。

目标	比率	计算公式	含义
流动性	流动比率	流动资产/流动负债	组织偿还短期债务的能力
	酸性测试	不包括存货的流动资产/流动负债	更精确的流动性测试，由于存货周转慢或很难出售
杠杆	资产负债率	总负债/总资产	比率越高，组织杠杆性越强
	已获利息倍数	息税前收益/总利息负担	衡量的是组织能够偿还其利息费用的倍数
活动性	存货周转率	销售额/存货	比率越高，存货资产应用效率越高
	总资产周转率	销售额/总资产	用来获取既定销售额的资产越少，组织总资产利用的效率越高
收益率	销售利润率	税后净利润/总销售额	各种产品产生的利润的确定
	投资回报率	税后净利润/总资产	资产产生利润的效率的衡量

图表 18—10 流行的财务比率

在第 9 章我们讨论过把预算作为一种计划工具。当预算被制定出来时，它能为工作活动指明方向，所以它成了一种计划工具。它表明什么活动重要和应该给每项活动分配多少资源。然而，预算还可以用来进行控制。

预算也为经理们提供了定量的分析标准：哪个需要衡量和比较资源消耗。靠指出实际消费和标准之间的差别，它们就成了控制工具。如果差别被认为很重要，需要采取行动，管理者就需要检查发生了什么并且找出差别后面的原因。有了这个信息，他们就能采取任何必要的行动。例如，如果你用一个个人的预算来监督和控制你的每月开支，你可能发现有一个月你的各种开支超过了预算。为此，你可以减少其他方面的开支或者加班以尽量获取更多的收入。

其他财务控制衡量标准 除了传统的财务工具，管理者还使用了如经济附加值和市场附加值等工具，这两个财务工具背后的基本概念是：假设公司从投资者那里获得资产并使之增值。当管理者们这样做时，他们就创造了财富。当他们接受资产并使之减值时，他们就在破坏财富。

www.TopSage.com

TopSage.com

经济附加值（economic value added，EVA）是一个衡量公司全体和各部门绩效的工具。通过把税后经营利润减去总的资本年成本，计算出 EVA。[22] EVA 是一个衡量指标：一个公司对它的资产应用创造了多少经济价值减去公司对它的资本所作的投资。作为一个绩效控制指标，EVA 聚焦于管理者对获取资本成本之上的回报比率的关心。诸如惠普、Equifax、Boise Cascade 和美国邮政服务公司已经在它们公司里面采取 EVA 衡量标准，并由此提高了它们的绩效。[23]当 EVA 作为一种绩效衡量标准使用时，员工们很快得知：通过使用更少的资本，或者通过把资本投资于高回报项目，他们可以提高他们组织或单位的 EVA。

市场附加值（market value added，MVA）增加了一个市场尺度，因为它衡量了股市对一个公司过去或预期的资本投资项目的价值的评价。如果公司的市值比所有投入公司的资本大，它就有一个正的 MVA，表明公司已经创造了财富。如果公司的市值比所有投入公司的资本少，MVA 则是一个负值，表明管理者损坏了财富。研究表明，EVA 是 MVA 的一个预报器，连续多年的正的 EVA 通常导致高 MVA。[24]

利润管理的活动 在加强检查力度的情况下要进行的一项财务活动是利润管理。当管理者管理利润时，他们调整收入和支出的时间以提高当前的财务绩效，这是不切实际的。例如，许多组织对其高层管理者实行递延补偿计划。因为递延补偿计划可以不划分为当期费用，所以当前利润会显得多一些，尽管通常在年度报告脚注中会对此有一个简短的说明。问题在于它们会形成巨大的公司未来债务。例如，当杰克·韦尔奇从通用电气董事长的位子上退下来的时候，美国证券交易委员会估计他仅仅第一年的退休金计划（包括不受限制地使用公司的喷气式飞机，对纽约市一套公寓的专有使用权，有专属司机的豪华客车和租用的梅赛德斯-奔驰轿车，私人助理，参加演讲或发行新书时的保镖）就相当于 250 万美元。在惠氏公司，公司的董事可以参加一个退休计划，这个计划能使他们获得和现金薪酬一样多的税前收入。惠氏公司向董事承诺了递延支付款项的 10%的收益率。[25]毫无疑问，这些对利润的操作不仅引发了严重的道德问题，而且造成了财务上的不确定性。为了解决利润管理导致的一些问题，需要实行外部控制（主要是政府颁布的法律法规）强制要求公司清楚地披露财务信息。

2002 年，美国国会通过了《萨班斯-奥克斯利法案》，要求组织披露更多的财务信息，甚至要求高层管理者对财务报表进行证明。但是，一些公司还做了一些事情。例如，Krispy Kreme Doughnuts 在财务报表的脚注中增加了一些细节，更清楚地解释了特许经营者具体的贷款担保物。以前，担保物的数额是以总数表示的，现在对每一担保物的数额都进行了清楚的说明。[26] 2004 年颁布的《美国就业机会创造法案》（the American Jobs Creation Act）要求公司检查所有管理层的递延薪酬计划，并对此进行改正以符合新的要求。而证券交易委员会正在大张旗鼓地修改用于指导公司应当披露的有关高层管理者报酬的规定。[27]

□ 平衡计分卡

用以衡量绩效的平衡计分卡是作为一种不仅仅从财务角度来评价组织绩效

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的方法加以介绍的。[28] **平衡计分卡**（balanced scorecard）是一种绩效衡量工具，它关注以下四个领域：财务、顾客、内部过程和人力/改革/资产增长，并对组织绩效作出了贡献。根据这种方法，管理者们需要在四个领域中的每一个发展一个目标，并通过衡量来确定这些目标是否达到。例如，一个公司可能把现金流动、季度销售增长、投资回报作为财务领域成功的衡量指标。或者它可能将来自新产品的销售百分比作为一种顾客目标的衡量标准。平衡计分卡的意图就是强调所有这些领域对组织的成功都重要，并且强调它们之间需要保持平衡。

虽然平衡计分卡有意义，但是管理者仍然愿意关注于那些他们相信能使其公司成功的领域。[29] 计分卡反映了他们的战略。例如，如果这些战略中心围绕顾客，顾客领域很可能得到比其他三个领域更多的关注。然而，管理者们需要认识到不能仅仅关注一个绩效领域而忽视其他领域。例如，在休斯敦的 IBM 全球服务部，管理者们发展了一种围绕消费者满意度重要战略的计分卡，然而，其他的领域（财务、内部过程、人力/改革/资产增长）会支持这个中心战略。对于平衡计分卡，经理们描述的划分方法答案如下："我们公司的内部过程部分及时地与顾客的反应相联系。学习和改革方面对我们至关重要，因为卖给顾客的产品首先是我们的专门技术。当然，我们做这些事情的成功程度会影响我们的财务部分。"[30] 在加拿大，安大略医院协会为医院发明了一种计分卡，以评价四个主要方面：门诊的利用和收入、医院财务绩效和财务条件、病人的满意度、医院对未来的投资程度。这种计分卡被有目的地设计出来，以达到这些标准之间的互相匹配。在用计分卡标准评价医院之后，病人会得到计分卡评价的结果，以此给病人一个选择医院的客观基础。[31]

□ 信息控制

一台存储有多达 2 650 万退伍军人个人信息的电脑在一个退伍军人事务部门的员工住处被偷走了。这名员工在没有得到批准的情况下把电脑带回了家。虽然电脑最终找了回来，里面的个人信息也没有泄露，但是，对于一大帮人来说，情况很糟糕。尽管如此，这也不是史上最大的个人信息盗窃案。在史上最大的个人信息盗窃案中，存储在数据处理器 CardSystems 中的 4 000 万人的个人信息被偷。[32]

有两种看待信息控制的观点：(1) 帮助管理者控制其他的组织活动的工具；(2) 管理者需要控制的组织领域。我们首先看看作为控制工具的信息。

信息系统是怎样用于控制的 信息对于监控和测量组织的活动及绩效是至关重要的。管理者需要在适当的时间获得适当数量的适当信息。如果没有信息，他们会发现很难执行控制过程的一部分活动，像测量、比较、采取行动。不准确的、不完全的、过量的或迟滞的信息将会严重地妨碍组织的绩效。

例如，在衡量实际的绩效时，管理者们需要一些关于在他们的责任范围内所发生事情的信息。为了能够将实际绩效和标准进行比较，他们需要有关标准是什么的信息；他们需要信息来帮助他们决定在这些比较中的可接受的偏差范围；如果实际绩效和标准之间存在重要的偏差，他们依赖信息来帮助他们发展合适的行动过程。正如你看到的那样，信息是一个监控和衡量组织绩效的重要工具。管理者使用的大多数的信息工具都来自组织的信息管理系统。

www.TopSage.com

对管理信息系统（management information system，MIS）没有统一的定义，我们把它定义为：一个在正常的基础上用来为管理提供必要的信息的系统。理论上，这个系统可以以人工或计算机为基础，虽然当前的讨论都集中于以计算机为支持的应用。在 MIS 里面，系统这个词意味着命令、安排和目的。而且，MIS 明确集中于给管理者提供信息，而不仅仅是数据。这两个概念十分重要并且需要详细描述。

一个图书馆是一个很好的类似物。虽然它拥有上万本书，但如果用户们不能快速找到他们所需要的书，图书馆对用户就没有多大用处。这就是为什么图书馆花费了大量的时间来对馆藏图书进行分类，并确保将这些书放回正确的位置的原因。今天的组织正如一个储存很多书的图书馆。它并不缺少数据，然而，却缺少处理这些数据的能力，即当人们需要正确的信息时，这些信息就可以获得。同样地，如果图书馆有你急需要用的书，但是你不能找到它或者图书馆花费一个星期才从书库中找出这本书，这种图书馆几乎没有什么用处。从另一个方面说，MIS 已经从某个有意义的方面组织好数据，并且可以在合理的时间内得到这些信息。**数据**（data）是未加工的、未经分析的东西，诸如数字、名字或数量。未加工的、未分析的东西对管理者没有什么用处。当这些数据得到分析和处理后，它们就变成了**信息**（information）。MIS 收集数据并把它们变成管理者可以利用的相关信息。

? 关于道德的批判性思考

为同事和朋友进行软件复制是一个普遍的做法，但是在美国软件受到版权法保护。盗版会被处以最高达 10 万美元的罚款和 5 年有期徒刑。

进行有版权软件的复制是可以接受的做法吗？解释一下：盗版软件对公司的员工来说是一种错误的做法，但是对于那些买不起软件的正在奋斗的大学生来说是允许的吗？作为一个管理者，应该为软件应用建立什么样的道德方针？如果你是一位在他国的经理，在这个国家里盗版是一个可以接受的做法，你会怎样做？

控制信息　由于组织信息对所有的工作都至关重要，管理者应当采取恰当的、全面可靠的控制措施保护它们。这样的控制措施包括密码、系统防火墙、数据备份等。[33]问题会潜伏在组织可能意想不到的地方，比如搜索引擎。通过搜索引擎可以搜索到敏感的、诽谤性的、机密的或令人尴尬的组织信息。例如，在 Google 的搜索结果中可以发现美国 National Speleological Society 的网站上关于学会每月开支和员工薪水的详情。[34]笔记本电脑也是组织数据安全的一个薄弱环节。例如，位于波士顿的共同基金公司富达投资（Fidelity Investments）透露，一台被盗走的电脑上有将近 20 万惠普现任或以前的员工的信息。[35]甚至越来越多的组织用来追踪和控制产品的 RFID 也有可能感染电脑病毒。[36]显然，不管使用什么信息控制的工具，都应当定期对其进行检测，确保所有可能的预防措施已经到位，以保护组织重要的信息。

最佳实践的标杆比较

医药、教育、金融服务和信息技术等不同行业的管理者发现了制造商早就

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

意识到的一件事情：标杆比较的好处。例如，美国医学协会制定了 100 多个旨在改进医疗保健的衡量绩效的标准。日产公司的 CEO 卡洛斯·戈森（Carlos Ghosn）将沃尔玛的采购、运输和物流业务作为其标杆比较的对象。[37] 当第一辆克莱斯勒 Sebring 敞篷汽车从戴姆勒-克莱斯勒装配工厂的生产线上下线时，由于梅赛德斯-奔驰与克莱斯勒的德国所有者共享最好的制造技术，因此公司减少了 1 亿美元的生产成本。[38]

我们在第 9 章中介绍过标杆比较的概念。记住：**标杆比较**（benchmarking）是从竞争者和非竞争者中寻找导致他们成功的最佳实践。**标杆**（benchmark）是据以进行测量和比较的卓越成就的标准。[39] 在它最基本的水平上，标杆比较意味着向其他人学习。[40] 作为一种监控和管理组织绩效的工具，标杆比较用来确定具体的绩效差距和潜在的需要提高的领域。[41] 但是管理者不应该仅仅关注外在组织来获得最佳实践，对管理者来说寻找可以共享的内在最佳实践同样重要。

你曾经在办公室或工厂墙上挂有员工建议箱的公司工作过吗？当一个员工有了做某事的新方法的想法，例如，降低成本、减少递送时间等，这个建议就会进入建议箱，这些建议通常待在箱子里，直到有人把箱子清空。商业人士经常对建议箱开玩笑，漫画也讽刺将这些主意放入建议箱毫无用处。

很遗憾，对待建议的这种态度在许多公司仍然存在，而这是不应该的。研究表明，最佳实践已经在公司里存在但却常常没有得到确认和利用。[42] 在今天的环境中，努力获取高绩效的公司不能忽视这样具有潜在价值的信息。一些公司已经认识到把潜在的内部标杆比较的最佳实践作为一种监控和衡量绩效的工具。例如，丰田汽车公司发明了一种建议筛选系统，以潜在的影响、利益、执行的困难程度为基础来对最佳实践排序。阿莫林公司（Ameren Corporation）发电厂的管理者使用内部标杆进行比较以识别绩效差距和机会。[43] 图表 18—11 总结了管理者们为了执行一个内部标杆比较最佳实践项目所必须做的事情。

1. 将最佳实践同组织战略和目标联系起来。组织的战略和目标应该规定什么样的最佳实践对组织其他人最有价值。
2. 确定整个组织的最佳实践。组织必须有一种方法来找出在不同工作领域和单位已经获得成功的做法。
3. 发展最佳实践奖赏和承认系统。必须给予个人一种共享他们知识的激励。奖赏系统应该融入组织文化中。
4. 在整个组织中进行最佳实践的沟通。一旦一个最佳实践得到确认，这个信息需要在组织内被其他人共享。
5. 创造一个最佳实践知识共享系统。组织应该给组织成员提供一个正常的机制以继续共享他们的想法和最佳实践。
6. 在正在进行的基础上培养最佳实践。创造一种能加强“我们能从每个人身上学习”的态度并强调信息共享的组织文化。

图表 18—11　成功执行一个内部标杆比较最佳实践项目的步骤

资料来源：Based on T. Leahy, “Extracting Diamonds in the Rough,” *Business Finance*, August 2000, pp. 33-37.

www.TopSage.com

TopSage.com

当前的控制问题

亚利桑那州 Integrated Information Systems Inc. 的员工认为在公司专有的服务器上交换已获得版权的数字音乐没有什么不妥。他们之所以这样认为，是因为他们觉得这就像对大学篮球赛打赌一样，理论上是非法的，但是没有什么损害。然而，在公司不得不支付 100 万美元与美国的唱片工业协会和解时，管理者多么希望他们之前能更好地控制这种情况。[44] 在美国红十字会对卡特里纳飓风的消极反应受到国内外广泛的批评后，协会对组织的运作进行了彻底的改革。不进行变革，协会可能会丧失其作为国会唯一特许成立的旨在发生灾难时救助美国人民的慈善机构的地位。[45]

控制是一个重要的管理职能。当今的管理者面临着什么样的控制问题？我们将研究以下四个问题：跨文化差异、工作场所问题、顾客交互管理和公司治理。

□ 针对文化差异调整控制

我们已经讨论过的关于控制的概念只适用于地理位置相距不远、文化差异不大的各单位组织。对于全球企业会怎样？其控制系统应该不同吗？管理者应该知道根据什么样的国家差异来调整控制？

控制人与工作的方法在不同的国家差别非常大。我们看到的全球性组织的控制系统的差异主要是控制过程中的衡量方法和纠正行动。在全球性组织中，国外管理者的运作趋于更少地受到总部的直接控制，其主要原因就是不能直接观察现场的工作。由于距离造成了正规化控制的倾向，因此全球公司的总部极大地依靠正式的报告来进行控制。全球公司也可以借助信息技术的力量来控制工作活动。例如，拥有 7—11 便利连锁店的日本公司 Seven&I Holdings Co.，Ltd. 使用的自动收银机，不仅可以用来记录销售和监视库存，还可以为商场经理安排任务并跟踪他们使用图形分析和预测的情况。如果经理们使用得不够，将会被告知要增加他们的工作。[46]

技术对控制的影响也可以在对技术发达的国家与技术欠发达的国家的比较中看到。对于像美国、日本、加拿大、英国、德国及澳大利亚这样的国家的全球性公司的管理者，除了通过标准化的规章和直接视察来保证工作按计划进行外，更多地使用间接控制手段，尤其是与计算机有关的报告和分析。在技术欠发达的国家，管理者倾向于更多地依靠直接观察和高度集中的决策来控制。

此外，由于一些国家的法律规定不允许管理者选择关闭工厂、解雇工人、转出资金或从国外引入新的管理团队等，因此外国的管理者在采取什么样的纠正行为时会有一些约束。

最后，对于全球公司的另一项挑战是收集数据的可比性。例如，一家公司在柬埔寨的工厂生产出的产品可能与在苏格兰的相同。但是，柬埔寨的工厂与苏格兰的相比属于劳动力密集型（为了利用柬埔寨劳动力成本低的战略优势）。如果公司高层执行官要控制成本，那么计算出的单位产品的劳动力成本或每个工人的产量的数据就不具有可比性。全球性公司的管理者必须重视这些对全球

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

性控制的挑战。

□ 工作场所问题

对管理者而言，当前的工作场所存在着大量的控制挑战。不论是监督员工工作时对电脑的使用，还是保护工作场所免遭不满的员工甚至可能是恐怖主义者的袭击，管理者必须控制工作场所以确保组织的工作能按照计划有效率、有效果地进行。这一部分我们将探讨三个当前的控制问题：工作场所隐私、员工偷窃和工作场所暴力。

工作场所隐私 如果你工作，你是否想过在你工作的场所你还具有隐私权？对你和你的工作员工可以知道些什么？答案可能会让你吃一惊！除个别的以外，员工们可以读你的电子邮件（即便它们标有“私人或秘密”记号），听你的电话，通过计算机监视你的工作，储存和检查计算机文件，以及在员工浴室或更衣室监视你。所有这些行为并不少见。实际上，26%的公司曾因滥用互联网而解雇过员工；25%因滥用电子邮件解雇过员工；6%因滥用公司电话解雇过员工。[47]图表 18—12 总结了对员工不同形式的监视类型的百分比。

工作场所电脑的使用	
监视连接的网站	76%
跟踪内容、按键次数和花在键盘上的时间	36%
储存并查看员工的电脑文件	50%
保留并查看电子邮件的信息	55%
工作场所电话的使用	
禁止拨打 900-和其他未经批准的号码	57%
监视花在电话上的时间，追踪电话号码	51%
挑选工作进行电话录音	19%
记录并查看所有的电话	3%
录制并查看声音邮件	15%
监控录像	
进行录像监控以制止偷窃、暴力和暗中破坏	51%
挑选工作进行工作绩效的录像监控	10%
对所有工作进行工作绩效的录像监控	6%
追踪员工的生产率和活动（使用 GPS 或 AGP*）	
监视手机	5%
追踪公司车辆	8%
监视员工身份证/智能卡	8%
人身安全和准入权	
智能卡技术	53%
指纹扫描	5%
面部识别	2%
虹膜扫描	5%

* 全球定位系统或辅助全球定位。

图表 18—12 工作场所监视类型

资料来源：American Management Association/ePolicy Institute Research, “2005 Electronic Monitoring & Surveillance Survey,” American Management Association.

www.TopSage.com

为什么管理者觉得他们必须监视员工在做什么？一个重要原因就是员工被雇用来就是工作的，而不是在网上浏览股票价格、在线赌博或为家庭和朋友买礼物。据说每年由于工作时间在网上浏览可造成数十亿美元的生产率损失。而且，最近一项对美国员工的调查显示，87%的员工在工作时会浏览与工作无关的网站，一半以上的员工每天会进行个人网上冲浪。[48]这给公司增加了大量的成本。

管理者监视员工电子邮件和计算机使用情况的另一个原因是，由于在同事的计算机屏幕上出现冒犯的信息或不适当的画面而造成一种带有敌意的工作环境，他们不愿意冒这样的风险。公司要监视或复制保存所有电子邮件的另一个原因是考虑到种族或性骚扰问题。这样的电子记录可以再现发生过的事情并帮助管理者快速作出反应。[49]

最后，管理者希望确保公司机密不被泄露。[50]除了一般的电子邮件和电脑的使用外，公司在办公室开始监视短信甚至禁止使用拍照手机。尽管保护知识产权对所有行业来说都是很重要的，但对于高技术产业来说更为突出。管理者希望确认雇员没有，即便是无意的，将公司信息传送给那些可以利用这些信息来伤害公司的人。

尽管工作场所拥有管理者能够实行的所有监视手段，但美国的雇员还是会受到联邦《电子通信隐私法案》（Electronic Communications Privacy Act）的一些保护。该法案禁止未经授权的电子通信窃听。尽管这些法律给雇员一些隐私保护，但是这并不意味着在工作场所进行的电子监视违法，因为出于商业原因雇员通信允许被监视，此外他们已经被告知有这样的行为。[51]尽管雇员可能认为用电子手段监视他们的工作并因为少许的分心而被解雇并不公平，但法院并不理会，因为计算机属于公司，管理者有权检查里面的一切内容。[52]

由于潜在的巨大成本以及当今许多工作都涉及计算机使用的事实，许多公司开始实行工作场所的监视政策。这样做的责任落到了管理者身上。找出一些可行的工作场所监视方法非常重要。管理者应该做些什么才能既保持这种控制同时又不令员工感到屈辱？他们应该制定清晰明确的计算机使用规定，并且确保每位雇员都知道。预先告诉员工使用的计算机随时都会受到监视，并且提供明确具体的原则说明什么是可以接受的网站和电子邮件系统使用方法。

员工偷窃 最终发现所有组织中的偷窃和欺诈行为中有85%是雇员而不是外人所为的事实会让你吃惊吗?[53]而且这是一个代价高昂的问题，据估计美国工人一年的损失就高达4 500美元。[54]

所谓**员工偷窃**（employee theft）就是指任何未经允许将公司财产作为员工个人使用的行为。[55]其范围从贪污到填写虚假报销单，到从公司办公室搬走设备、零部件、软件及办公用品。虽然零售业长期以来面临严重的员工偷窃的潜在损失，但是初创公司和小公司松懈的财务控制及唾手可得的信息技术使员工偷窃问题逐步严重，且不论公司类型及规模如何。这是一个管理者需要进行自我教育的控制问题，是他们必须准备处理的问题。[56]

为什么员工会偷窃？答案取决于你问谁。[57]不同领域——行业安全、犯罪学、医疗心理学——的专家有不同的看法。行业安全人员提出人们偷窃的原因是由于松懈的控制和有利的环境造成了偷窃的机会。犯罪学家说这是由于财务方面的压力（如个人财务问题）或恶习造成的压力（如赌博欠债）。而医疗心

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

理学家则提出人们偷窃是由于他们认为他们所做的一切都是正确和适当的行为，都是合理的（“每个人都这么做”；“是他们让这事发生的”；“公司已经挣了足够的钱，这点东西对公司根本不算什么”；“尽管我得忍受但还是值得”；等等）。[58]虽然上述每一种方法都对员工偷窃提出了令人信服的深刻见解，而且在设计阻止偷窃的程序中起到了作用，但遗憾的是员工偷窃行为仍在继续。因此管理者可以做些什么呢？让我们来看一些关于处理员工偷窃方面的建议。

我们可以利用前馈、同期和反馈控制的概念来鉴定阻止或减少员工偷窃的方法。[59]图表 18—13 中总结了几种可能的管理行为。

前馈	同期	反馈
仔细进行雇用前审查。	尊重员工。	当偷窃或欺诈发生后确保员工都知晓——不点名，但让人们知道这是不能接受的。
建立专门关于偷窃和欺诈的规章和纪律。	开诚布公地交流偷窃的代价。	让专业调查人员进行调查。
让员工参与规章的制定。	定期让员工知道他们防止偷窃和欺诈的成功。	重新设计控制方法。
对员工进行规章的教育和培训。	如果条件允许使用摄像监视器。	评价组织的文化和管理者与员工的关系。
让专家检查内部安全控制措施。	在计算机、电话、电子邮件上安装“锁定”选项。 使用公司热线报告事故。 树立良好典范。	

图表 18—13　阻止或减少员工偷窃与欺诈的控制方法

资料来源：Based on A. H. Bell and D. M. Smith, “Protecting the Company Against Theft and Fraud,” *Workforce Online* (www.workforce.com), December 3, 2000; J. D. Hansen, “To Catch a Thief,” *Journal of Accountancy*, March 2000, pp. 43-46; and J. Greenberg, “The Cognitive Geometry of Employee Theft,” in *Dysfunctional Behavior in Organizations*: *Nonviolent and Deviant Behavior*, eds. S. B. Bacharach, A. O'Leary-Kelly, J. M. Collins, and R. W. Griffin (Stamford, CT: JAI Press, 1998), pp. 147-93.

工作场所暴力　2006 年 1 月 30 日，加利福尼亚圣芭芭拉邮局的一名因“古怪行为”而被免职的员工射杀了五名同事，一名同事受重伤，然后自杀。2005 年 1 月 26 日，俄亥俄州托莱多一家吉普车工厂的汽车工人因前天与管理者就工作问题发生冲突，杀死了一名管理者，弄伤了另外两名员工，最终自杀。2003 年 4 月，在印第安纳波利斯，Boston Market 连锁餐厅的一名管理者在酒店打烊后被同事杀死，因为她拒绝与这名同事发生性行为。2003 年 7 月，密西西比州默里迪恩飞机组装厂的一名员工离开强制要求参加的学习有关工作场所道德和尊重的课堂后，带着火枪和弹药返回现场，向 14 名同事开枪，五人死亡，最后他也自杀了。[60]工作场所暴力果真是一个管理者不得不处理的问题吗？没错。尽管工作场所自杀的事件数量在逐渐下降[61]，但是美国国家职业安全及健康协会声称，每年各种工作场所暴力的受害者高达 200 万人。平均一周就有一个员工在暴力袭击中被现在或以前的同事杀死，至少 25 人重伤。根据劳动部的调查，58%的公司报告说，管理者受到过员工的口头威胁。[62]图表 18—14 描述了一项关于工人及他们经历的办公室狂暴的调查结果。工作场

www.TopSage.com

TopSage.com

所中的愤怒、狂暴和暴力威胁到了员工，并损害了他们的生产率，由此造成的商业损失在美国估计为每年 200 亿～350 亿美元。[63] 办公室狂暴不是美国特有的问题。一项对英国工作场所敌对行为的调查发现，18%的管理者说他们个人曾经历过骚扰和口头威胁，9%声明他们受到过身体的攻击。[64]

• 目睹喊叫或谩骂	42%
• 自己对同事喊叫	29%
• 为与工作有关的事情而哭泣	23%
• 看见有人故意毁坏机器或家具	14%
• 亲眼看见有人在工作场所打架	10%
• 殴打同事	2%

图表 18—14 工作场所暴力

资料来源：Integra Realty Resources, October-November Survey of Adults 18 and Over, in "Desk Rage," *BusinessWeek*, November 20, 2000. p. 12.

工作场所暴力是由哪些因素引起的？毫无疑问，员工强调的原因是裁员的增加、退休金的减少、工作时间过长、信息超载、日常工作中断、不切实际的最后期限及漠不关心的管理者等。分隔成小立方体的办公区域使雇员包围在周围人群的噪声与混乱之中被认为是主要原因。[65] 另一些专家则认为丧失功能的危险工作环境是主要原因，这种工作环境的主要特征是[66]：

• 员工是由 TNC（时间、数字、危机）来驱使工作的。

• 快速和不可预测的变化引起的不稳定性和不确定性折磨着员工。

• 管理者沟通时采用过分放肆、恩赐、暴躁、消极等有害的交流方式；工作场所过度的取笑戏弄或找替罪羊。

• 独裁领导以严厉、穷兵黩武的方式对待员工。员工不允许提出疑问、参与决策或建立工作团队。

• 很少采取或根本没有绩效反馈的顽固态度；只管数量；以咆哮、恐吓和回避的态度处理冲突。

• 对管理者和员工在规章、程序、培训机会等方面施行双重标准。

• 由于缺乏机制或只有敌对方来解决问题而造成悬而未决的冤情。由于长期存在的规章、以前的工会条约或不愿意解决问题而使一些失职的个人受到保护或忽视。

• 受情绪激动困扰的员工由于管理者的不情愿而使他们得不到帮助。

• 没有机会做其他事情或没有新同事加入而造成单调乏味的工作。

• 有故障及不安全的设备或缺乏培训使工人不能高效率及有效地工作。

• 灾难性的工作环境，如温度、空气质量、重复动作、过度拥挤的空间、噪声水平、加班时间过长等等。为使成本最小化，工作负担过重也不另外招募工人，从而导致工作条件等具有潜在危险。

• 由于个人暴力或谩骂的历史使组织具有暴力文化；有暴力或爆发典型存在；容忍工作时间饮酒或滥用毒品。

根据列举的上述特征，你可能觉得与你度过职业生涯的地方一点也不像。然而，在一个每周 7 天每天 24 小时的全球经济环境下，出于竞争成功的需要，

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

对组织和员工的压力是多种多样的。

管理者可以做些什么来阻止或减少工作场所发生暴力的可能性？我们可以再一次利用前馈、同期、反馈控制的概念来找出管理者可以采取的行动。[67]图表 18—15 中归纳了几种建议。

前馈	同期	反馈
管理层为实现高效的工作环境而承担责任不是失职。	利用走动管理（MBWA）来识别潜在问题；观察员工如何相处。	公开交流所发生的事件及处理方式。
利用员工支持计划（EAP）来帮助解决员工出现的严重工作问题。	在组织重大变动期间，允许员工或工作小组表示不满。	调查事件并采取适当行动。
利用组织措施杜绝工作场所的狂怒、侵害或暴力行为。 仔细进行雇用前审查。	使用公司热线或其他机制报告和调查事故。 进行快速果断干预。	如果有必要，检查公司规章并进行调整。
从不忽略威胁。	发生暴力事件时让专家提供专业帮助。	
训练员工遇到情况时如何避免危险。	提供必要的设备或程序来处理暴力事件（蜂窝电话、报警系统、姓名代码或短语等等）。	
明确与员工交流有关规章。	在如何对待他人方面成为好榜样。	

图表 18—15　阻止或减少工作场所暴力的控制方法

资料来源：Based on M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence," *Workforce Online* (www.workforce.com), December 3, 2000; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?" *Workforce Online* (www.workforce.com), December 3, 2000; "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence," *Workforce Online* (www.workforce.com), December 3, 2000; and "Points to Cover in a Workplace Violence Policy," *Workforce Online* (www.workforce.com), December 3, 2000.

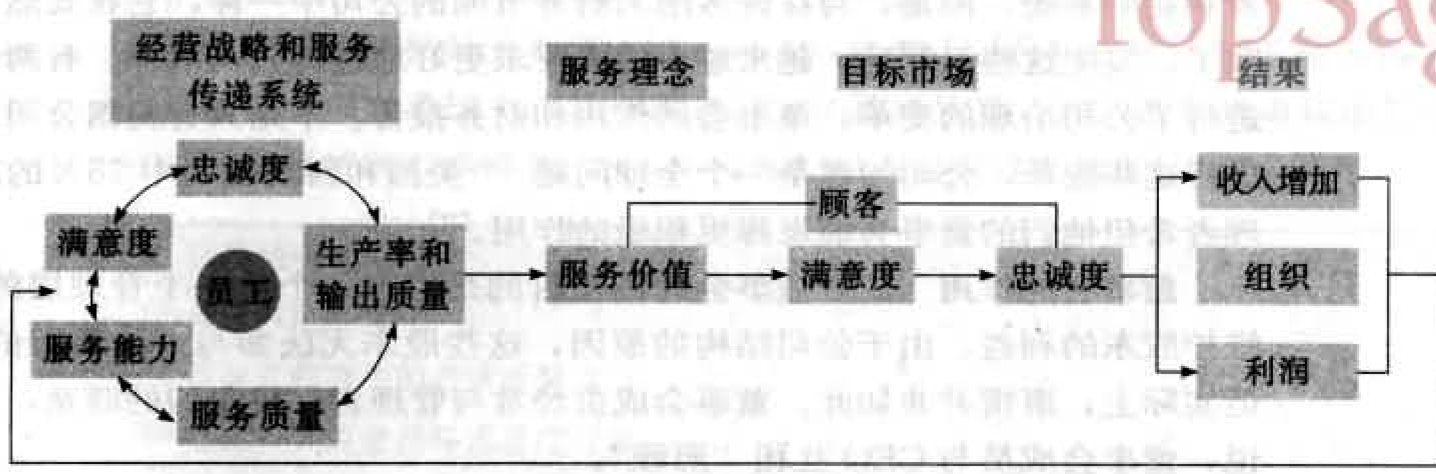
□ 顾客交互的控制

每个月，Enterprise Rent-a-Car 的当地分支机构都会对顾客进行电话调查。[68]根据上次对该租车公司体验相当满意的顾客比例，每个分支机构都会获得一个等级。对于该租车公司而言，高绩效是重要的，因为感到相当满意的顾客更可能成为回头客。通过使用这个测量服务质量的指标，公司就将员工的职业生涯和财务目标以及持续为每一位顾客提供优质服务的组织目标联系在一起了。该公司的管理者明白员工与顾客之间的关系及顾客交互控制的重要性。

可能顾客服务是观察计划和控制之间联系的最好的领域。如果一家公司把顾客服务作为它的目标之一，通过了解顾客对他们所提供的服务的满意度，公司很快就可以弄清楚目标是否已经达成。在提供顾客服务时，管理者如何控制目标与结果之间的相互作用？服务利润链的概念能对此有所帮助（见图表 18—16）。

www.TopSage.com

TopSage.com



图表 18—16 服务利润链

资料来源：Adapted and reprinted by permission of *Harvard Business Review*. An exhibit from "Putting the Service Profit Chain to Work," by J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger. March-April 1994: 166. Copyright © by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved. See also J. L. Heskett, W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: Free Press, 1997).

服务利润链（service profit chain）是指从员工到顾客再到利润的连续服务的过程。[69]根据这个概念，公司的战略和服务传递系统会影响员工为顾客服务的方式，会影响他们的态度、行为和服务能力。反过来，服务能力可以提高员工提供服务的效率和服务的质量。员工服务效率和服务质量的水平会影响顾客对服务价值的认知。当服务价值高时，它对顾客满意度的影响是正面的，进而会导致顾客忠诚。顾客忠诚能增加组织的收入和利润。

对于管理者而言，服务利润链的概念意味着什么？想对顾客交互进行控制的管理者应当在公司、员工和顾客之间建立长期的互惠关系。他们应该怎么做？可以通过营造一种不仅能使员工提供优质服务而且能让他们感觉到他们有能力提供优质服务的工作环境。在这样一种服务氛围下，员工就有动力提供优质的服务。员工为使顾客满意而做出的努力再加上组织提供的服务价值可以改进顾客满意度。当顾客得到的服务价值高时，他们会变得忠诚并成为回头客，最终会促进公司的发展和利润的增长。

没有比西南航空公司更合适的服务利润链运转的例子了。西南航空一直是美国盈利最多的航空公司（2005 年是连续盈利的第 33 年），它的顾客相当忠诚。这是因为公司的经营战略（招聘、培训、奖励和认可、团队工作等等）是围绕顾客服务制定的。员工一直都在为顾客提供高服务价值，而西南航空的顾客就以再次乘坐公司航班作为回报。通过有效率、有效果地对顾客交互进行控制，西南航空、Enterprise Rent-a-Car 等公司都取得了成功。

□ 公司治理

安德鲁·法斯托（Andrew Fastow）是安然前任财务总监，他对证券欺诈的事实供认不讳。尽管他迷人又具有说服力，但是这解释不了为什么安然的董事会甚至一丁点都没有关心管理层有问题的会计实践。董事会甚至还允许安德鲁·法斯托在损害安然股东利益的情况下出于个人目的建立资产负债表外的合伙关系。

公司治理（corporate governance）是用来控制一个企业以保护企业所有

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

者利益的系统，但是，与在许多陷入财务丑闻的公司中一样，它在安然彻底失败了。发生这些丑闻后，越来越多的人要求更好地进行公司治理。有两个领域进行了公司治理的变革：董事会的作用和财务报告。不是只有美国公司才需要进行这些变革，公司治理是一个全球问题。[70]美国和西欧公司中75%的高层管理者希望他们的董事会能发挥更积极的作用。[71]

董事会的作用 成立董事会的最初目的是组建一个独立于管理层的群体，维护股东的利益。由于公司结构的原因，这些股东无法参与组织每天的管理。但实际上，事情并非如此。董事会成员经常与管理者保持密切的联系，也就是说，董事会成员与CEO互相“照顾”。

这种“交换”的安排方式正在发生改变。自从2002年通过《萨班斯-奥克斯利法案》之后，对美国上市公司董事会的要求就大大增加了。[72]为了帮助董事会更好地工作，肯尼索州立大学（Kennesaw State University）公司治理中心的研究员为由内部审计师协会（Institute of Internal Auditors）批准的美国上市企业制定了10条控制准则（见图表18—17）。

1. 互动：良好的控制要求董事会、管理层和内外部审计人员之间进行有效的互动。
2. 董事会目的：董事会应当知道它的目的是保护公司股东的利益，同时兼顾其他利益相关群体的利益（如债权人、员工等等）。
3. 董事会职责：董事会的主要职责在于监察CEO，监督公司的战略，监测风险和公司的控制系统。董事在履行职责时应当保持怀疑的态度。
4. 独立：大型的证券交易所把“独立”董事定义为与公司及其管理层没有工作和个人联系（以前或现在）的人，不属于公司的其他董事。大多数董事应当保持其实质和形式上的独立性，实施常规的监督。
5. 专业知识：董事应当具备与行业、公司、职能领域和控制相关的专业知识，应当反映其专业背景，表达其想法。所有董事都应当进行详细的定位，并继续学习以确保他们能达到并维持专业知识的必要水平。
6. 会面与信息：董事会应当经常举行长时间的会面，并获得履行职责所需的信息和人员。
7. 领导：董事长和CEO应当职责分离。
8. 披露：代理声明和董事会记录应当及时、透明地反映董事会的活动和交易事项（如内部交易）。
9. 委员会：董事会提名的薪酬和审计委员会应当仅由独立董事组成。
10. 内部审计：所有的上市公司都应当有一个有效的、专职的、直接向审计委员会报告的内部审计部门。

图表18—17 21世纪美国上市公司的控制准则

资料来源：P. D. Lapides, D. R. Hermanson, M. S. Beasley, J. V. Carcello, F. T. DeZoort, and T. L. Neal. Corporate Governance Center, Kennesaw State University. March 26, 2002.

财务报告 除了扩大董事会的作用，前面提到的《萨班斯-奥克斯利法案》还要求公司更多地披露财务信息，使其更透明。此外，法案还要求美国的高层管理者对他们公司的财务结果作出证明。这样的变革应当会使公司的信息得到优化，即能更准确地反映企业的财务状况。在履行财务报告的职责中，管理者可能要遵循肯尼索州立大学公司治理中心的研究员所制定的准则。图表18—18解释了这七个准则。

www.TopSage.com

1. 报告模式：目前 GAAP 的财务报告模式越来越不适合于美国的上市公司，应当更换或优化当前使用的工业时期的模式，以使财务报告的使用者及时清楚地了解信息时代公司的有形和无形资产、风险和绩效表现。要尽可能迅速地创建新的模式并实施。
2. 理念与文化：财务报表和相关的支持性信息的披露应当反映经济的实质，其目标是实现最大程度的信息化和透明化。有关财务和审计的墨守成规的观点并不恰当。（例如，"我们是否可以用这种方式来规避记录呢?"）对于可信赖的财务报告来说，管理正直和强有力的控制环境十分重要。
3. 审计委员会：董事会的审计委员会应当由具备财务、审计、公司和行业专门知识的独立董事组成。这些成员必须有勤于监督财务报告过程的意愿、权力和方法。董事会应当考虑审计委员会成员持有股票和股票期权的风险，并根据扩大的责任范围和审计委员会成员面临的风险，合理设定他们的薪酬水平。审计委员会的职责包括挑选外部审计员，评价内外部审计员的表现，批准审计费用。
4. 欺诈：公司管理层会因财务报表欺诈案件受到严厉的刑事处罚。应当给予证券交易委员会所需的资源，以使其有效地与财务报表欺诈行为相抗争。董事会、管理层和审计员都应当评估欺诈的风险。
5. 审计事务所：审计事务所应当把注意力集中在提供优质的审计鉴证服务上，而不是为审计顾客提供咨询。审计事务所人员的挑选、评估、薪酬和提升应当主要是基于他们的专业胜任能力，而不是招揽新业务的能力。审计费用应当反映约定的工作和风险范围。
6. 外部审计职业：审计师应当把公共会计视为一种崇高的职业，而不是具有竞争性的业务。这个职业应当审慎考虑扩大审计报告的范围，以加强与财务报告使用者之间的沟通。
7. 分析者：分析者的薪酬水平（直接或间接）应当建立在他们事务所投资银行业务活动的基础之上。分析者不能持有他们所跟踪的公司的股票，并且还要披露他们所跟踪的公司与事务所之间所有的商业往来。

图表 18—18　21 世纪美国上市公司的财务报告准则

资料来源：P. D. Lapides, D. R. Hermanson, M. S. Beasley, J. V. Carcello, F. T. DeZoort, and T. L. Neal. Corporate Governance Center, Kennesaw State University. March 26, 2002.

成为一名管理者

√识别你在个人生活中所使用的控制类型，它们是前期控制、同期控制，还是反馈控制?

√当准备课堂作业时，识别出有助于判断作业的完成是否按计划进行的绩效测量方法。

√想办法改进你个人的效率和效果。

管理者对"管理者困境"的回应

约瑟夫·S·利亚（Joseph S. Lia）

哈德逊中部地区 MVP Health Plan 副总裁，Fishkill，纽约州

作为联邦航空局的首席运营官，拉塞尔开了一个好头，他使基本设备的存货到位并使联邦航空局的组织结构开始扁平化。这些活动有助于改善沟通和组织内部的控制跨度。但是，把一个官僚机构变成拥有良好企业准则的组织是一项艰巨的任务。

拉塞尔需要在财务控制的全部范围内开展组织的预算，进而分解为组织每个部门或单元的独立的预算。他也应当鼓励"在预算内开展经营"的文化，每月对预算进行追踪，并在全年内计划如何更有效地使用预算。对一个官僚机构来说，这绝非易事。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

他还应当提出组织计划和控制的概念，它们连同财务控制一起可以被用于组织的计划过程。这个过程将衍生出一个确定管理团队目标和具体事务的系统。管理团队可以把组织的目标分解为各部门有关全年绩效的更具体的目标。我们需要重申一次，这种文化的变革不容易，但它是必要的。

拉塞尔必须成为一名强有力的领导者（他好像就是这样），促进组织环境中的变革。他应当创建一种绩效的文化，这种文化建立在衡量重要的绩效指标和比较这些指标与商定标准的基础之上。管理团队应当清楚，当他们偏离商定的标准时，他们必须进行纠正以确保在年末时达到目标。

最后，既然公众旅行安全是组织的主要职责之一，那么，对于拉塞尔而言重要的是，继续强调制定衡量整个空中交通控制系统绩效的标准，以及追踪管辖范围内所有飞机的预防性和常规性维修的标准。

思考题

1. 一个组织应该做些什么才能使其主要控制方法从官僚控制变为小集团控制？

2. 在第13章中我们讨论了急流险滩的变革观点，在这样的环境中建立并维持有效的标准和控制你认为是否可能？请说明。

3. 在你的个人生活中你如何使用控制的概念？请具体说明（在你生活中考虑应用前馈、同期和反馈控制及不同方面的控制的概念）。

4. 什么情况下电子监视手段，如计算机、摄像机和电话监控等超越了有效控制的界限而侵害了员工的权利？

5. “每位员工在组织控制工作活动中都起到了作用”，你同意吗？或你认为控制仅仅是管理者的责任吗？请说明。

案例应用

视力障碍

如果你认为对于所有人而言，在任何时间和地点，所有产品都能得到100%的保障，那么，你就太不现实了。但是，作为消费者，我们愿意相信生产商会尽可能地确保产品的安全，特别是当用于我们身体表面或内部的产品可能具有严重的危害性时。更重要的是，我们愿意相信，如果生产商发现了产品可能存在的问题，他们会立即采取行动进行纠正。博士伦公司（Bausch&Lomb）的管理人员就在处理一个类似的情况，公司最受欢迎且盈利最多的产品之一润明（ReNu With MoistureLoc）隐形眼镜护理液的问题越来越突出。

2005年7月，香港的医生首先发现了由眼部感染引发的Fusarium角膜炎，但没有与博士伦公司的产品具体联系起来。但是，2006年2月，公司决定停止隐形眼镜护理液在香港地区和新加坡的销售。到2006年3月，香港地区、新加坡和美国的100多人感染了眼疾，更糟糕的是，其中一些人需要进行角膜移植手术。很显然，这与润明的产品有关。新加坡的卫生部门说，据统

www.TopSage.com

计，他们证实了博士伦公司的润明隐形眼镜护理液和眼部 Fusarium 感染之间存在莫大关联。但是，直到 2006 年 4 月 13 日，在美国的一些零售商开始单独把这些产品撤离柜台后，博士伦公司才第一次采取了公开的行动，即自愿的市场撤离计划。博士伦公司要求零售商暂时把这些产品撤离柜台，直到公司对有关隐形眼镜使用者感染真菌引发的角膜炎的报告做出进一步调查。在《今日美国》和区域报纸的广告中，公司还建议消费者改用别的隐形眼镜护理产品。公司 CEO 罗恩·泽瑞拉（Ron Zerrella）说："150 多年来，博士伦公司的使命一直都是增强视力。我们发现自己处于不利的状况中，因为我们在美国本土的工厂生产的一种产品存在着安全问题。我们对产品和工厂进行了全面的测试和检查，但是没有发现任何能显示润明隐形眼镜护理液与这些感染相关的证据。但是，回顾到目前为止发生的感染病例，据报道，大部分患者都使用了我们美国工厂所生产的润明隐形眼镜护理液。博士伦公司的当务之急是要保证消费者的健康和安全。如果我们的产品存在问题，我们就要找出这些问题并解决它们。"

2006 年 5 月 15 日，公司解释道，"经过数月的调查之后，公司最终发现了产品与可能导致失明的眼部感染之间的联系"。在美国食品和药品管理局发布的新闻中，博士伦公司指出："在一些异常的情况下，润明隐形眼镜护理液产品成分的独特性质会增加 Fusarium 感染的风险。"尽管公司说它已经尽可能快速采取行动，以了解这起突发事件的产品情况并对此做出反应，但是也有人说，行动的速度还不足以避免危险。

［讨论问题］

1. 在这样的情况中，组织的控制系统发挥了什么作用？
2. 博士伦公司做的事情是否足够？它的控制系统能否更有效？应该怎么做？
3. 在这种情况中，你认为哪种控制最重要（前期控制、同期控制和反馈控制）？解释一下你的选择。
4. 在这种情况下，应当如何采取直接纠正行动？如何采取彻底纠正行动呢？
5. 在这种情况下，信息控制发挥了什么作用？财务控制和与顾客的合作又发挥了什么作用？
6. 其他组织可以从中学到些什么？

资料来源：K. Bradsher and W. Arnold, "Asian Officials Call Bausch Slow to React," *New York Times Online*, www.nytimes.com, May 22, 2006; B.J. Feder, "From Asia to America: How Bausch's Crisis Grew," *New York Times Online*, www.nytimes.com, May 18, 2006; FDA Statement, "Bausch & Lomb Global Recall of ReNu With MoistureLoc Contact Lens Cleaning Solution," www.fda.gov, May 15, 2006; P. Mintz and F. DiMeglio, "Bausch & Lomb: Crisis Management 101," *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, April 17, 2006; and Press Release, Bausch & Lomb, April 13, 2006.

［注释］

[1] Information from FAA Web site, www.faa.gov, March 6, 2006; and L. Meckler, "Flight Plan," *Wall Street Journal*, January 30, 2006, pp. A1+.

[2] A. Tugend, "Packing and Wondering Where Bags Will Land," *New York Times Online*, www.nytimes.com, May 27, 2006; C. Elliott, "An Airline's Inner Thoughts Get Unintended Exposure," *New York Times Online*, www.nytimes.com, April 29, 2006; K. W. Arenson, "SAT Problems Even Larger Than Reported," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 23, 2006; K. W. Arenson and D. B. Henriques, "Company's Errors on SAT Scores Raise New Qualms About Testing," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 10, 2006; and B. Hagenbaugh, "State Quarter's Extra Leaf Grew out of Lunch Break," *USA Today*, January 20, 2006, p. 1B.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

[3] K. A. Merchant, "The Control Function of Management," *Sloan Management Review,* Summer 1982, pp. 43–55.

[4] E. Flamholtz, "Organizational Control Systems Managerial Tool," *California Management Review,* Winter 1979, p. 55.

[5] W. G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly,* March 1980, pp. 129–141; and Ouchi, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science,* August 1979, pp. 833–838.

[6] T. Vinas and J. Jusko, "5 Threats That Could Sink Your Company," *Industry Week,* September 2004, pp. 52–61; "Workplace Security: How Vulnerable Are You?" Special section in *Wall Street Journal,* September 29, 2003, pp. R1–R8; P. Magnusson, "Your Jitters Are Their Lifeblood," *BusinessWeek,* April 14, 2003, p. 41; S. Williams, Company Crisis: CEO Under Fire," *Hispanic Business,* March 2003, pp. 54–56; T. Purdum, "Preparing for the Worst," *Industry Week,* January 2003, pp. 53–55; and S. Leibs, "Lesson from 9/11: It's Not About Data," *CFO,* September 2002, pp. 31–32.

[7] A. Dalton, "Rapid Recovery," *Industry Week,* March 2005, pp. 70–71.

[8] S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," *Academy of Management Journal,* December 1975, pp. 769–783.

[9] M. Starr, "State-of-the Art Stats," *Newsweek,* March 24, 2003, pp. 47–49.

[10] A. M. Ristow, T. L. Amos, and G. E. Staude, "Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in the Administration of Cricket in South Africa," *South African Journal of Business Management,* March1999, pp. 1–5.

[11] "Fortune 500 Top Performers," *Fortune,* www.fortune.com, May 27, 2006.

[12] R. Levering and M. Moskowitz, "100 Best Companies to Work For: How We Pick the 100 Best," *Fortune,* www.fortune.com., January 7, 2003.

[13] T. Purdum, "50 Best in Manufacturing," *Industry Week,* June 2006, pp. 43–46.

[14] Information in this box from DiversityInc Top 50 Companies for Diversity, June 2006, pp. 40-84; and S. M. Mehta, "What Minority Employees Really Want," *Fortune,* July 10, 2000, pp. 180–186.

[15] "ACSI Methodology," American Customer Satisfaction Index, found online at www.theacsi.org/model.htm, May 27, 2006.

[16] Information from company Web site, www.applebees.com, May 27, 2006; R. Barker, "Applebee's Looks Appetizing," *BusinessWeek,* September 19, 2005, p. 30; and J. Rosenfeld, "Down-Home Food, Cutting-Edge Business," *Fast Company,* April 2000, pp. 56–58.

[17] P. Landers, "Japan Tech Star Sticks to Manufacturing," *Wall Street Journal,* April 24, 2000, p. A22.

[18] H. Koontz and R. W. Bradspies, "Managing Through Feedforward Control," *Business Horizons,* June 1972, pp. 25–36.

[19] G. Naik, "Ounce of Prevention," *Wall Street Journal,* May 8, 2006, pp. A1+.

[20] J. Teresko, "Faster, Leaner, Greener," *Industry Week,* October 2005, pp. 52–53.

[21] W. H. Newman, *Constructive Control: Design and Use of Control Systems* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1975), p. 33.

[22] J. Teresko, "Driving Ongoing Profitability with EVA," *Industry Week,* August 2003, pp. 16–17; and F. Hansen, "The Value-Based Management Commitment," *Business Finance,* September 2001, pp. 2–5.

[23] T. Leahy, "Capitalizing on Economic Value Added," *Business Finance,* July 2000, pp. 83–86.

[24] S. Taub, "MVPs of MVA," *CFO,* July 2003, pp. 59–66; and K. Lehn and A. K. Makhija, "EVA and MVA As Performance Measures and Signals for Strategic Change," *Strategy & Leadership,* May/June 1996, pp. 34–38.

[25] L. Pulliam Weston, "The Secret Pensions of Fat-Cat Executives," *MSN Money,* moneycentral.msn.com/content, May 27, 2006; M. V. Rafter, "IRS Advice to Large Companies: Hit the Books," *Workforce,* January 2005, pp. 60–61; and E. E. Schultz and T. Francis, "Buried Treasure: Well-Hidden Perk Means Big Money for Top Executives," *Wall Street Journal,* October 11, 2002, pp. A1+.

[26] R. Fink, "No More Holes," *CFO,* August 2002, p. 42.

[27] S. Labaton, "Spotlight on Pay Could Be a Wild Card," *New York Times Online,* www.nytimes.com, April 9, 2006; and M. Doran, "Executive Compensation Reform and the Limits of Tax Policy," *Tax Policy Center,* www.taxpolicycenter.org, November 23, 2004.

[28] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization," *Harvard Business Review,* March 2006, pp. 100–109; L. Bassi and D. McMurrer, "Developing Measurement Systems for Managing in the Knowledge Era," *Organizational Dynamics,* May 2005, pp. 185–196; G. M. J. de Koning, "Making the Balanced Scorecard Work (Part 2), *Gallup Brain,* brain.gallup.com, August 12, 2004; G. M. J. de Koning, "Making the Balanced Scorecard Work (Part 1), *Gallup Brain,* brain.gallup.com, July 8, 2004; Balanced Scorecard Collaborative, www.bscol.com, June 29, 2003; K. Graham, "Balanced Scorecard," *New Zealand Management,* March 2003, pp. 32–34; K. Ellis, "A Ticket to Ride: Balanced Scorecard," *Training,* April 2001, p. 50; and T. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard," *Business Finance,* August 2000, pp. 53–56.

[29] T. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard."

[30] Ibid.

[31] Ibid.

www.TopSage.com

TopSage.com

[32] D. Stout and T. Zeller Jr., "Vast Data Cache About Veterans Has Been Stolen," *New York Times Online*, www.nytimes.com, May 23, 2006.

[33] J. McPartlin, "Hackers Find Backers," *CFO*, January 2006, pp. 75–77; J. Swartz, "Data Losses Push Businesses to Encrypt Backup Tapes," *USA Today*, June 13, 2005, p. 1B; J. Goff, "New Holes for Hackers," *CFO*, May 2005, pp. 64–73; B. Grow, "Hacker Hunters," *BusinessWeek*, May 30, 2005, pp. 74–82; J. Swartz, "Crooks Slither into Net's Shady Nooks and Crannies," *USA Today*, October 21, 2004, pp. 1B+; J. Swartz, "Spam Can Hurt in More Ways Than One," *USA Today*, July 7, 2004, p. 3B; and T. Reason, "Stopping the Flow," *CFO*, September 2003, pp. 97–99.

[34] D. Whelan, "Google Me Not," *Forbes*, August 16, 2004, pp. 102–104.

[35] J. Levitz and J. Hechinger, "Laptops Prove Weakest Link in Data Security," *Wall Street Journal*, March 24, 2006, pp. B1+.

[36] J. Markoff, "Study Says Chips in ID Tags Are Vulnerable to Viruses," *New York Times Online*, www.nytimes.com, March 15, 2006.

[37] R. Pear, "A.M.A. to Develop Measure of Quality of Medical Care," *New York Times Online*, www.nytimes.com, February 21, 2006; and A. Taylor III, "Double Duty," *Fortune*, March 7, 2005, pp. 104–110.

[38] "Mercedes-Benz Benchmarking Saves DaimlerChrysler $100 Million," *Industry Week*, www.industryweek.com, October 27, 2000.

[39] Y. F. Jarrar and M. Zairi, "Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey," *Total Quality Management*, December 2001, pp. 906–912.

[40] M. Simpson and D. Kondouli, "A Practical Approach to Benchmarking in Three Service Industries," *Total Quality Management*, July 2000, pp. S623–S630.

[41] K. N. Dervitsiotis, "Benchmarking and Paradigm Shifts," *Total Quality Management*, July 2000, pp. S641–S646.

[42] T. Leahy, "Extracting Diamonds in the Rough," *Business Finance*, August 2000, pp. 33–37.

[43] B. Bruzina, B. Jessop, R. Plourde, B. Whitlock, and L. Rubin, "Ameren Embraces Benchmarking As a Core Business Strategy," *Power Engineering*, November 2002, pp. 121–124.

[44] J. Yaukey and C. L. Romero, "Arizona Firm Pays Big for Workers' Digital Downloads," *Springfield News-Leader*, May 6, 2002, p. 6B.

[45] J. R. Wilke, "Red Cross Receives New Scrutiny," *Wall Street Journal*, April 27, 2006, p. D3; S. Strom, "Red Cross Plans Changes After Hurricane Problems," *New York Times Online*, www.nytimes.com, April 12, 2006; S. Strom, "Foreign Experts Critique U.S. Red Cross on Katrina," *New York Times Online*, www.nytimes.com, April 5, 2006; and R. Carroll, Associated Press, "Head of Red Cross Admits Response Uneven," *Springfield News-Leader*, October 1, 2005, p. 3A.

[46] N. Shirouzu and J. Bigness, "7-Eleven Operators Resist System to Monitor Managers," *Wall Street Journal*, June 16, 1997, p. B1.

[47] AMA/ePolicy Institute, "2005 Electronic Monitoring & Surveillance Survey," *American Management Association*, www.amanet.org.

[48] S. Armour, "Companies Keep an Eye on Workers' Internet Use," *USA Today*, February 21, 2006, p. 2B.

[49] P-W Tam, E. White, N. Wingfield, and K. Maher, "Snooping E-Mail by Software Is Now a Workplace Norm," *Wall Street Journal*, March 9, 2005, pp. B1+; D. Hawkins, "Lawsuits Spur Rise in Employee Monitoring," *U.S. News & World Report*, August 13, 2001, p. 53; L. Guernsey, "You've Got Inappropriate Mail," *New York Times*, April 5, 2000, pp. C1+; and R. Karaim, "Setting E-Privacy Rules," *CNNFn Online*, www.cnnfn.com, December 15, 1999.

[50] S. Armour, "More Companies Keep Track of Workers' E-Mail," *USA Today*, June 13, 2005, p. 4B; and E. Bott, "Are You Safe? Privacy Special Report," *PC Computing*, March 2000, pp. 87–88.

[51] R. Karaim, "Setting E-Privacy Rules."

[52] K. Naughton, "CyberSlacking," *Newsweek*, November 29, 1999, pp. 62–65.

[53] A. M. Bell, and D. M. Smith, "Theft and Fraud May Be an Inside Job," *Workforce Online*, www.workforce.com, December 3, 2000.

[54] C. C. Verschoor, "New Evidence of Benefits from Effective Ethics Systems," *Strategic Finance*, May 2003, pp. 20–21; and E. Krell, "Will Forensic Accounting Go Mainstream?" *Business Finance*, October 2002, pp. 30–34.

[55] J. Greenberg, "The STEAL Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft," in R. Giacalone and J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (Newbury Park, CA: Sage, 1997), pp. 85–108.

[56] B. E. Litzky, K. A. Eddleston, and D. L. Kidder, "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors," *Academy of Management Perspective*, February 2006, pp. 91–103; "Crime Spree," *BusinessWeek*, September 9, 2002, p. 8; B. P. Niehoff and R. J. Paul, "Causes of Employee Theft and Strategies That HR Managers Can Use for Prevention," *Human Resource Management*, Spring 2000, pp. 51–64; and G. Winter, "Taking at the Office Reaches New Heights: Employee Larceny Is Bigger and Bolder," *New York Times*, July 12, 2000, pp. C1+.

[57] This section is based on J. Greenberg, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8e (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 329–330.

[58] A. H. Bell and D. M. Smith, "Why Some Employees Bite the Hand That Feeds Them," *Workforce Online*,

www.TopSage.com

TopSage.com 大家网

www.workforce.com, December 3, 2000.

[59] B. E. Litzky, et al., "The Good, the Bad, and the Misguided"; A. H. Bell and D. M. Smith, "Protecting the Company Against Theft and Fraud," *Workforce Online*, www.workforce.com, December 3, 2000; J. D. Hansen, "To Catch a Thief," *Journal of Accountancy*, March 2000, pp. 43–46; and J. Greenberg, "The Cognitive Geometry of Employee Theft," in *Dysfunctional Behavior In Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, CT: JAI Press, 1998), pp. 147–193.

[60] CBS News, "Former Postal Worker Kills 5, Herself," www.cbsnews.com/stories, January 31, 2006; CBS News, "Autoworker's Grudge Turns Deadly," www.cbsnews.com/stories, January 27, 2005; D. Sharp, "Gunman Just Hated a Lot of People," *USA Today*, July 10, 2003, p. 3A; and M. Prince, "Violence in the Workplace on the Rise; Training, Zero Tolerance Can Prevent Aggression," *Business Insurance*, May 12, 2003, p. 1.

[61] "Workplace Homicides Declined in 2004," Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov, September 1, 2005.

[62] J. McCafferty, "Verbal Chills," *CFO*, June 2005, p. 17; S. Armour, "Managers Not Prepared for Workplace Violence," July 15, 2004, pp. 1B+; and "Workplace Violence," OSHA Fact Sheet, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, 2002.

[63] "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence," *Workforce Online*, www.workforce.com, December 3, 2000.

[64] "Bullying Bosses Cause Work Rage Rise," *Management Issues News*, www.management-issues.com, January 28, 2003.

[65] R. McNatt, "Desk Rage," *BusinessWeek*, November 27, 2000, p. 12.

[66] M. Gorkin, "Key Components of a Dangerously Dysfunctional Work Environment," *Workforce Online*, www.workforce.com, December 3, 2000.

[67] "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence"; M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence"; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?"; and "Points to Cover in a Workplace Violence Policy," all articles from *Workforce Online* www.workforce.com, December 3, 2000.

[68] A. Taylor, "Enterprise Asks What Customer's Thinking and Acts," *USA Today*, May 22, 2006, p. 6B; and A. Taylor, "Driving Customer Satisfaction," *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 24–25.

[69] S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, and S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee–Customer Linkages," *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 73–84.

[70] T. Buck and A. Shahrim, "The Translation of Corporate Governance Changes Across National Cultures: The Case of Germany," *Journal of International Business Studies*, January 2005, pp. 42–61; and "A Revolution Where Everyone Wins: Worldwide Movement to Improve Corporate-Governance Standards," *BusinessWeek*, May 19, 2003, p. 72.

[71] J. S. McClenahen, "Executives Expect More Board Input," *Industry Week*, October 2002, p. 12.

[72] D. Salierno, "Boards Face Increased Responsibility," *Internal Auditor*, June 2003, pp. 14–15.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

第19章

运营及价值链管理

- 什么是运营管理，它为什么重要
- 价值链管理
- 当前运营管理的问题
- 思考题

www.TopSage.com

TopSage.com

运营及价值链管理

要点概览

什么是运营管理？它为什么重要？

- 解释什么是运营管理
- 比较制造业和服务业
- 描述管理者在提高生产率过程中的作用
- 详述运营管理的战略作用

价值链管理

- 定义价值和价值链管理
- 描述价值链管理的目标
- 详述成功的价值链管理的要求
- 描述进行价值链管理的优点
- 解释进行价值链管理的障碍

当前运营管理的问题

- 详述技术在生产过程中的作用
- 列举一些不同的质量维度
- 解释 ISO 9000 和六西格玛
- 描述批量定制以及运营管理如何对其起作用

管理者困境

这是北美最古老的邮局之一。墨西哥的国家邮政系统 Sepomex（Servicio Postal Mexicano）创建于 1580 年，距今已有四个多世纪。1986 年 8 月，它成为一个半独立的分散型组织，其获得的指令是“成为墨西哥的公共邮局”。卡洛斯·罗达特（Carlos Rodarte）是 Sepomex 区域业务的负责人，这个工作会面临许多业务挑战。[1]

墨西哥邮政系统每年要处理大约 7 亿封信，听起来好像很多，但是这个数量仅相当于每个人 7 封邮件。与墨西哥相比，巴西的邮政系统每年要处理 80 亿封邮件，也就是每个人 46 封。很明显，“对此持怀疑态度的公众没有充分利用墨西哥的邮政系统”。墨西哥一家民调机构收集的数据发现，“令人惊奇的是，有 29%的墨西哥人甚至没有听说过 Sepomex。在那些熟悉邮政服务的人中，32%认为它速度慢，将近 32%的人情愿雇用私人邮差手递文件。这在拉丁美洲的城市是常见的”。

卡洛斯想改进国家邮政系统的效率和效果。他检查了调度中心 Pantaco，全国大部分的邮件都会在传递过程中经过这里。他对 Pantaco 进行了改进，包括给房屋安装一个新屋顶使其看起来更现代化，购买安全摄像机、条码扫描器和能在一分钟内识读并分类 70 封邮件的机器等。此外，2005 年墨西哥的交通部门给 Sepomex 提供了更多的资金，差不多相当于当年费用的两倍。这些额外的资金将用于购买新的运载工具，修复破旧的邮局，进行其他基础设施的改进。为了测验公司的效率，卡洛斯从他旅行过的每一个地方都往回寄明信片。但是，还有一些业务挑战要处理，特别是在质量领域。

如果你处于卡洛斯的位置，你觉得，他还可以做什么以成功地实施质量计划？

你该怎么做？

本章将集中讨论运营管理对组织的重要性。运营管理涉及的内容包括：生产率、价值链管理、电子制造和质量等。正如以上专栏中指出的，为了在竞争

www.TopSage.com

TopSage.com

日趋激烈的全球化环境中生存，拥有考虑周全和设计良好的运营系统、组织控制系统和质量计划对于任何组织的管理者都是至关重要的。如果管理者拥有这些系统和计划，他们的组织就能以高价提供优质的服务和产品，对付或打败他们的竞争对手。

什么是运营管理，它为什么重要

在新墨西哥的英特尔工厂内，员工特里施·拉夫加登（Trish Roughgarden）被称为“种子”，这是对在工厂之间转移生产技术的技术人员的一种非正式的称谓。[2]她的工作就是确保新工厂像八个月前在俄勒冈州新开的那家一样运转。2003 年，当第三家工厂在爱尔兰开业时，数百个“种子”复制了同样的技术。公司位于亚利桑那州的最新的工厂也从“播种”中受益。种子的工作是英特尔被称为“精确复制”的战略的一部分，英特尔在阻止了工厂损害生产率和产品质量的变化后实施了这个战略。在竞争激烈的芯片制造业，英特尔知道有关运营管理问题的决策将决定它能否取得成功。

什么是运营管理？**运营管理**（operations management）是指将原材料等资源变成销售给顾客的最终产品和服务的转换过程中的设计、运营和控制。图表 19—1 表明，在非常简化的情况下存在着这样一个事实，每一个组织都具有一个将输入转换成输出并由此产生价值的运营系统。系统吸收输入——人员、技术、资本、设备、原材料和信息——并通过加工、生产、劳动等活动将其转变为产品或服务。正如每一个组织总要生产些什么东西一样，组织中的每一个单位也要生产些什么东西。市场、财务、研发、人力资源和会计将输入转换成输出，如销售额、市场份额的增加，资本的高回报率，新产品，被激励和负责任的员工以及会计报表等。作为管理者，为了有效和高效率地达到你的目标，不论你工作的领域如何，你都应当熟悉运营管理的概念。



图表 19—1　运营系统

为什么运营管理对组织和管理者如此重要？有三个原因：运营管理涵盖服务业和制造业；运营管理对于有效和高效率地管理生产非常重要；运营管理对于组织进行成功的竞争具有战略作用。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

□服务业和制造业

美式连锁餐饮第一品牌 The Cheesecake Factory 的菜单上有 200 多道菜，他们需要借助精确调整了的生产系统来进行运作。一位食品服务方面的顾问说："他们逐步形成了这份相当复杂的菜单和一个高效率的厨房。"[3]

每一个组织都生产些产品。然而遗憾的是这样的事实常常被人忽视，除非像制造汽车、移动电话或剪草机这样明显的情形。无论如何，**制造型组织**(manufacturing organizations) 生产有形产品。在这种类型的组织中很容易看到运营管理过程是如何运作的，因为原材料最终会变成看得见的有形产品。然而在**服务型组织** (service organizations) 中转换过程则不那么明显，因为它们生产的是以服务形式出现的无形输出。例如，医院提供的医疗和健康护理服务可以帮助人们处理他们的个人健康问题；航空公司提供的运输服务可以使人们从一个地方到达另一个地方；游船线路提供度假和娱乐服务；军队提供防卫能力；诸如此类。所有这些服务组织都将输入转换成输出，尽管转换过程不像制造型组织那样容易识别。以一所大学为例，大学的管理者组合所有的输入——教授、书籍、学术期刊、技术材料、计算机、教室及类似资源——将"未开化"的学生转变成受过教育和训练有素的个人。

我们这样说的主要原因是美国经济（从很大程度上讲是全球经济）以生产和服务的销售为主导。事实上，世界上大多数工业化国家占支配地位的都是服务经济。例如，在美国，所有经济活动中，78%以上是服务活动，欧盟将近71%。[4]这个比例在大多数工业化国家中都超过了 50%，例如，英国 73%，日本 74%，巴西 51%，俄罗斯 60%，德国 70%，加拿大 69%，澳大利亚 70%，墨西哥 70%。[5]

□管理生产率

一架喷气式飞机有 400 万个零件。有效地组装一个设计得如此精细的产品需要注意力高度集中。波音和空中客车是全球两大飞机制造商，它们复制了丰田的技术。但是，并不是所有的技术都可以被复制，因为航空公司比汽车购买者需要的定制更多，而且，很明显，喷气式飞机的安全条例比汽车的更严格。[6]罗德岛州普罗维登斯东部的 Evans Findings Company 生产小型的牙线容器切割设备，公司中每天一次的生产转移是在无人监督的情况下进行的。[7]公司的目标是不用工人而做尽可能多的事情。这并不是因为他们不关心员工；相反，像许多美国制造商一样，Evans 需要提高生产率以求得生存，特别是与低成本的竞争对手相抗衡。所以，他们转向"成熟且开始走向没落的"制造业，因为这些行业的机器设计得很可靠，以至于他们能自己制造出没有缺陷的零件，而且不需要人进行操作。

尽管大多数组织不会生产有 400 万个零件的产品，其运转也离不开人，但是，提高生产率已成为每一个组织的首要目标。我们这里讲的**生产率** (productivity) 是指产出的所有产品或服务除以得到这些产出所需的全部投入。对于一个国家而言，高生产率可以带来经济增长与发展。雇员可以得到更高的工

www.TopSage.com

资，公司的利润得以增长而又不至于引起通货膨胀。对某个特定企业而言，增加的生产率则给予其一个更具竞争力的成本结构和定出一个更具竞争力的价格的能力。

在过去十年中，为了提高效率，美国企业已经进行了巨大的改进。例如，在 Latex Foam International 位于康涅狄格州谢尔顿的生产数码产品的新型工厂中，员工可以检视工厂所有的操作程序。在这家新工厂中，空间更小了，但是，生产能力提高了 50%，效率也提高了 30%。[8] 在艾奥瓦州的 Pella Corporation 中，采购部通过将减少的批准采购订单的时间幅度从 50%上升至 86%，将处理凭证的时间减少 27%，删除了 14 个金融体系，改进了生产率。它的信息技术部门把电子邮件的通信量减少了一半，并为呼叫中心用户等大量的 PC 使用者改进了工作设计。人力资源部把处理福利招聘的时间减少了 156.5 天。现在，财务部也只要用 2 天而不是 6 天的时间就可以完成月底的清仓。[9]

即使是在今天，希望在全球获得成功的组织仍然在寻找提高生产率的方法。例如，麦当劳通过大量减少烹制法式油炸食品的时间，由原来的 210 秒减少到目前的 65 秒，节省了时间和其他资源。[10] 位于多伦多的加拿大帝国商业银行（The Canadian Imperial Bank of Commerce）通过对其采购职能的自动化，每年可以节省数百万美元。[11] 由德国大众汽车公司拥有的一家捷克公司，通过对其制造过程的集中再造来提高生产率，最近，公司生产出了它的第 500 万辆汽车。[12]

生产率是一个由人员和运营组成的变量。为了提高生产率，管理者对这两者都必须予以关注。爱德华·戴明（一位质量专家）指出：不是工人而是管理人员才是提高生产率的主要源泉。他概括了提高生产率的 14 个要点（见图表 19—2）。仔细观察这些建议，它们揭示了戴明关于人员和运营相互作用的理解。

1. 为长远的将来作计划。
2. 绝对不要对自己产品的质量自鸣得意。
3. 对你的生产过程建立统计控制，并且要求你的供应商也这么做。
4. 只与极少数的供应商做生意，当然是他们中间最好的。
5. 查明你的问题究竟是局限于生产过程的某一部分还是来源于整个过程本身。
6. 对于你要工人做的工作，得对他们进行训练。
7. 提高你下属管理者的水平。
8. 不要害怕。
9. 鼓励各部门紧密地配合工作，而不是专注于部门或小组的差异。
10. 不要制定严格的数量指标。
11. 要求你的工人高质量地完成工作。
12. 训练你的雇员了解统计方法。
13. 当有新的需要时，训练你的雇员掌握新方法。
14. 让高层管理者负责实施这些原则。

图表 19—2　戴明关于管理层提高生产率的 14 条原则

资料来源：W. E. Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management," *National Productivity Review*, Winter 1981 - 1982, pp. 12 - 22. With permission. Copyright 1981 by Executive Enterprises, Inc., 22 West 21st St., New York, NY 10010-6904. All rights reserved.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

高生产率不可能单独产生于好的"人事管理"。一个真正有效的组织通过使人员成功地与运营系统合为一体，来实现生产率的最大化。例如，在位于佐治亚州阿梅里克斯的 Simplex Nails Manufacturing 中，员工在公司的转变过程中是不可或缺的组成部分。[13] 一些生产工人被调动起来，积极参与到组织活动中来。他们清理全厂，腾出了办公的空间。公司的销售人员接受再培训，把注意力重新放到出售顾客想要的产品上，而不是存货目录上的产品。结果很明显，存货减少了一半以上，工厂多了20%的办公空间，订单更加连贯，员工士气也提高了。公司认识到了人员与运营系统之间互动的重要性。

□ 运营管理的战略作用

现代制造业起源于100年前的美国，主要是底特律的汽车厂。其后在第二次世界大战中，美国制造商经历的成功使制造领域的管理人员相信，麻烦的生产问题已经克服，不再需要加以关注。这些管理人员开始集中考虑提高其他职能领域的效率，如财务和营销，而对制造领域很少关心。

与此同时，当美国的管理人员忽略他们生意的生产方面时，日本、德国和其他国家的管理者利用这个机会来开发现代的、基于计算机和先进技术的设备，将制造作业完全整合到了战略计划决策之中。竞争者的成功使世界制造业领导者的次序重新进行了排列。美国的制造商迅速发现外国生产的产品不仅便宜而且质量更好。最后，到70年代末，美国的管理人员认识到他们面对着真正的危机而且要作出反应。他们大量投资来改进制造技术，提高制造管理人员在公司中的权威和地位，并开始将当前和未来的需求融入组织的总体战略计划之中。今天，成功的组织认识到了运营管理的关键作用，它是建立和维持全球领先的组织总体战略中的一部分。[14]

随着越来越多的组织从价值链的角度来管理它们的运营，运营管理对于成功组织所起的战略作用更加明晰了。

价值链管理

现在是晚上11点钟，而你正在读你父母的短信，他们说今年想为你买一台计算机作为生日礼物。他们想让你来订购，这样你可以使用计算机来完成这学期的学习。你登录到戴尔的计算机网站并盘算你的梦中机器，它将能满足你余下的大学生活中的所有计算需求。你敲完订单，三四天后，你梦想的计算机送到了你的门前，完全按你的要求组装，可以马上安装并用来完成明天的管理作业。考虑西门子有限公司生产计算机体层摄影装置的工厂，它已经与30家左右的供应商建立了合作关系。他们是最忠诚的伙伴，因为他们要分担工厂总体流程绩效的责任。这个安排帮助西门子消除了所有的库存。在 Timken Company 位于俄亥俄州的工厂中，电子采购订单被发送到街对面邻近的"供应商之城"，许多主要的供应商都在那里开了店。这个过程几乎不用花什么时间，而且每份采购订单的费用都少于50美元。当百德公司（Black&Decker）

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

想扩充手工工具的生产线以生产胶水枪时，他们决定把整个设计和生产外包给主要的胶水枪制造商。为什么？因为他们知道胶水枪的生产不需要发动机，而发动机才是百德公司的强项。[15]

这些例子表明将如此多的不同操作人员的工作活动紧密集成起来是可能的。怎么办？一个组织怎样才能以如此及时的方式将产品送到有着各自独特需求的客户手中？答案是依赖价值链管理。价值链管理的概念就是改变运营管理策略并将组织调整到具有有效性和高效率的战略位置，以利用产生的每一个竞争机会。

□ 什么是价值链管理

每一个为了生存或繁荣的组织都需要顾客，即便是非营利组织也需要“顾客”，顾客接受服务或购买产品。顾客希望从他们购买的产品或接受的服务中得到某种价值，只有这些终端用户才能决定什么具有价值。组织必须提供能够吸引和保持住顾客的价值。**价值**（value）是行为的特征、特性或属性，以及顾客愿意放弃资源（通常是钱）来换取的产品或服务的任何内容。例如，当你在百思买买了一张Shakira的新唱片；或者在澳大利亚Ugg公司的网站上购买到一双羊皮靴子；或者在校园路旁的食物摊上买到一个夹熏肉的三明治；或者在当地的理发馆理了个发，你就用钱交换到了这些产品中所含的你需要或渴望的价值——有了唱片，你可以在晚上学习时欣赏音乐；穿着靴子，你可以在冬天来临时保暖脚，并且显得特别时髦；由于15分钟后下节课就要开始，买了三明治，你可以迅速减轻午饭时饿肚子的痛苦；理完发，你的头发会梳理得非常精心，这样你就可以信心十足地参加下周的面试。或者，还是用前面的例子，即使是西门子公司，也愿意用钱交换可靠的供应商关系的价值。

价值是怎样提供给顾客的？是通过将原材料和其他要素转变成最终顾客在特定时间、特定地点、以特定方式需要的产品或服务。然而，这些将原材料和其他要素转变为顾客需要的价值以及顾客愿意为此偿付的活动看似非常简单，但却包括了一大串相互关联的由许多不同参加者（供应者、生产者，甚至客户）参与的活动——也就是说，这些活动包括了整个价值链。**价值链**（value chain）就是从原材料加工到产成品到达最终顾客手中的过程中，所有增加价值的步骤所组成的全部有组织的一系列活动。完整的价值链可能包括供应者的供应者到顾客的顾客所有部分。[16]

价值链管理（value chain management）是管理关于在价值链上流动的产品的有序的相互关联的活动和信息的全部过程。和供应链相比，供应链管理是内部导向的，它主要集中在资源流进组织的效率，而价值链管理是外部导向的，主要集中在不仅是流进组织的资源而且还有流出组织的产品和服务。还有，供应链管理是效率导向的（它的目标是降低成本使组织更加多产），而价值链管理是效益导向的，它的目标是为顾客创造更高的价值。[17]

□ 价值链管理的目标

谁在价值链中拥有权力？是提供所需资源和原料的供应者吗？毕竟，他们

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

有能力支配价格和质量。是将那些资源转变成有价值的产品或服务的生产者吗？毕竟，他们在创造产品或服务时作出的贡献是很明显的。是搞清需要这种产品或服务的时间和地点的分销商吗？实际上，都不是！在价值链管理中，最终客户掌握着权力。[18]他们定义什么是价值以及怎样制造和提供。通过价值链管理，经理们希望发现唯一的组合，在这个组合中，给顾客提供解决方案，这个方案以不可置信的速度和竞争者所不能达到的价格真正满足客户的唯一需求。例如，Shell医药公司为了更好地预测客户需求和补充存货，采用了供应商存货管理订单网络，网络中所采取的软件可以使经理人员追踪货物运送状态，算出安全存货水平，然后制定下一轮的供应计划。

接着，应该认识到，价值链管理的目标是创造一个价值链战略，这个战略为了满足和超越客户的需要和欲望，为了达成链中成员的充分的无缝整合。一个好的价值链可以使链中各成员像团队那样工作，每个成员都为全部过程增加相应的价值——快速组装、更准确的信息、更快的客户反应速度和更好的服务等等。[19]价值链中各成员合作得越好，就会更好地为客户解决问题。当客户所要求的价值被创造了，客户的需求和欲望被满足了，价值链中的每个成员都会获益。例如，Johnson Controls Inc.，一家汽车内部供应商，经营它的价值链是从加强与内部供应者的关系开始，然后拓展到外部供应者和客户的。如果公司的价值链管理的经验加强和提高了，它们和客户的联系也会变得紧密，这样，客户就会为价值链上的成员创造财富。[20]

□ 价值链管理的要求

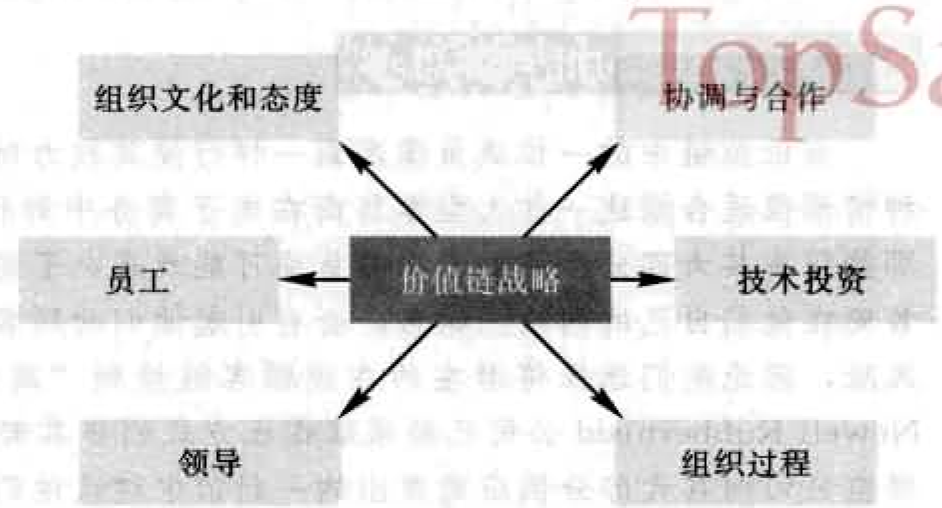
从价值链的视角去管理一个组织并不简单。那些给客户提供他们想要的东西的方法可能在过去还有用，但是如今不再那么有效率和效果了。然而，今天激烈的竞争环境在面对全球组织的情况下，需要新的解决方法。认识到价值是怎样和为什么由市场决定这一点已经使有些企业开始一种新的商业模式，我们在第8章中介绍了这一概念。例如，宜家（一个家具制造商）通过在家庭装饰行业重新创造价值链，从而使自己从一家靠邮递订单的瑞典家具制造商变成了世界最大的家具零售商。它给客户提供精心设计且价格较低的产品，并且主动做传统上由零售商和厂家做的关键工作——组合家具并且将其运送到客户家里。[21]该公司抛弃旧的经营模式，定义新的商业模式使公司运行得非常好。

在图表19—3中总结了成功价值链管理的六个主要条件：协调与合作、技术投资、组织过程、领导、员工、组织文化和态度。

协调与合作 为了实现价值链的目标，即满足和超越客户的需要和欲望，价值链中各成员之间的合作就非常必要，必须加强合作关系。[22]价值链中的各成员必须认识到哪些客户需要的价值他们并没有提供。价值链中的各企业，要建立协调与合作，需要分享信息，而且必须非常灵活。然而，相互分享信息并且对这些信息进行分析，需要价值链中各成员更多开放的沟通。例如，卡夫食品有限公司认为，与顾客和供应商更好地沟通有助于及时传递产品和服务。[23]

技术投资 价值链管理如果不进行大量的信息技术投资是不可能成功的。大量的信息技术投资，可以重新构造价值链，从而可以更好地为最终客户服

www.TopSage.com



图表 19—3　成功的价值链管理的六个要求

务。例如，在美标公司生产特灵空调的工厂中，贯穿价值链的全面的信息技术战略帮助其完成了工作流程的重大改进。[24]

组织过程　价值链管理从根本上改变了**组织过程**（organizational processes）——组织运行的方式。当经理人员决定利用价值链管理来运行时，旧的组织过程便不再适合了。经理人员必须非常客观地对公司从开始到最后的组织过程进行评估，主要考察组织的核心能力，即主要技术、能力和资源，以便决定在哪里增加价值。对于那些不增加价值的活动应该予以剔除。在每个阶段每个活动中都得问类似这样的问题："内部知识在哪里可以发挥杠杆作用，以促进资源和信息的流动？""怎样才能生产出令客户和供应商都满意的产品？""怎样才能提高资源和信息的流动速度？""怎样更好地为客户服务？"例如，当 Deere 公司的经理准备在公司的世界商业和消费者设备机构中采取价值链管理时，他们对公司的组织过程进行了一个彻底的分析，然后发现，公司的活动需要更好地同步进行，而且价值链中的复合关系需要更好地管理。公司于是对许多工作过程进行了分拆。[25]

关于组织过程的变革，我们可以得出如下三个结论。首先，需要加强与客户和供应商的联系，从而更准确地对需求进行预测。例如，当客户需要防腐液时，为了确保货架上还有防腐液（这就是通常所说的零售行业的存货补足率），沃尔玛百货公司便加强了与辉瑞的客户医疗机构合作，以便获得需求预测的信息。通过相互合作，沃尔玛公司防腐液的销售额提高了，对于供应商和零售商来说，这是一笔不小的收入。当然，顾客也从中受益（获得了价值），因为当他们在任何时间、任何地点需要产品或服务时，他们都能买到。

其次，价值链中的各成员需要特定功能的相互合作。这种合作可能要延伸到相互分享雇员。例如，Saint-Gobain Performance Plastics 公司就派自己的雇员到销售点，而且还将供应商和客户的员工集中起来共同工作。[26]

最后，需要一种新的方法来评估价值链中各种各样错综复杂的工作的开展情况。因为价值链管理的目的就是满足和超越客户的需要和欲望，那么经理人员就应该对价值向客户传递的方式和效果有一个清楚的认识。例如，当雀巢美国分公司采用价值链管理时，重新设计了评估体系，重点集中在一组一贯采用的评估方法上，包括准确的需求预测和生产计划，及时运送和客户服务水平，所有这些使得该公司可以快速地发现存在的问题从而及时采取行动加以解决。[27]

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

？ 关于道德的批判性思考

当价值链中的一位成员像恶霸一样行使其权力时会发生什么样的事情？这种情形很适合描述一些大型零售商在电子商务中的行为。制造商们已认识到，那些销售其大部分产品的大型零售商可能就是电子商务的恶霸。制造商顶替零售商在他们自己的网站上销售，会有引起他们的顾客（也就是零售商）愤怒的风险，因此他们选择将潜在的在线顾客链接到“离你最近的经销商”。例如，Newell Rubbermaid 公司已经采取在线方式销售其部分产品。为什么？因为家得宝公司向其大部分供应商发出的一封信中建议他们不要通过网站向顾客销售 Newell Rubbermaid 的产品。

你认为这样的“霸道”行为合乎伦理吗？为什么？成功的价值链管理仍然会出现这样的事情吗？请解释。

领导 没有强有力的领导，价值链管理是不可能成功的。从组织的高层到底层，经理人员都要支持、促进、加强价值链管理的各种工作与活动。管理人员必须高度关注什么是价值，怎样才能提供这种价值，为提供这种价值必须作出什么努力。如果没有组织领导对于价值的高度关注，是不可能形成一种高度聚焦于价值提供的文化的。

同时，管理人员列出组织价值链管理中所包括的期望也是很重要的。这些工作最好是从组织的任务书开始，这个任务书应该包括组织为客户鉴别、捕捉、提供尽可能高的价值的承诺。例如，当美标公司准备实行价值链管理时，公司的 CEO 在全国上下的许多会议上不厌其烦地阐述，在新的竞争环境下，公司之所以要加强与价值链中各成员建立更好的工作关系，是为了更好地为客户服务。[28]

接着，公司上上下下的管理者应该清楚地预期每个员工在价值链中所扮演的角色。然而，光有内部合作者清晰的预期是不够的，要达成清晰的预期同时也要求延伸的外部合作者。例如，美标公司的管理人员为供应商制定了很清楚的要求，对于那些不能满足要求的供应商坚决予以剔除。公司对待供应商的期望的态度是非常严肃的，它的确从管道、空调、汽车业务中刷掉了数以百计的不合格的供应商。当然，那些能满足预期的供应商也从许多业务中获益不小，美标公司就是要求供应商愿意为客户提供更高的价值。

员工/人力资源 我们从这本教科书中的管理理论和方法中可以得知员工是企业的最重要的资源。没有员工，就不可能进行生产产品和提供服务，事实上，也就不存在有组织的努力来达到共同目标。所以，毋庸置疑，员工在价值链管理中充当着非常重要的角色。实现价值链管理要求的三个灵活的人力资源管理途径是：职务设计、有效的招聘、持续的员工培训。

在一个价值链管理的组织中，灵活性是职务设计的关键特征。在价值链管理情况下，传统的职务角色，如市场营销、销售、应付账款、客户服务等，是不够的。应该是职务设计围绕着为客户创造和提供价值的工作流程来进行。但是，仅设计灵活的工作是不够的，还需要有灵活的员工。

在一个价值链管理的组织中，员工需要形成一个工作团队来对付一个给定的任务，而且会根据具体需要，经常要求员工在不同的时期做不同的工作。在这样的环境下，客户的价值才能得到最好的满足，因为主要是通过员工相互间

www.TopSage.com

TopSage.com

管理信息技术 信息技术在价值链管理中的作用

因为价值链管理要求成员之间紧密合作，所以分享所获得的信息是至关重要的。[29] 许多价值链的成员都发现，有一种信息技术特别重要，那就是射频识别（radio frequency identification）技术，即 RFID。实际上，沃尔玛逐步采用了 RFID，以使供应商按期交货。

RFID 是什么？ RFID 是一种能存储信息并在长时间之后能调出信息的自动识别技术。这与我们所熟悉的条形码相似，但是比它要更高级。信息存储在 RFID 的标签（有时被称为芯片）中，也可以从中取出，这些标签有点像"将信息发送给读者的天线支架或转发器"。主动式的 RFID 标签中有一个为内部电路提供能量的小型电池，而这个内部电路可以远距离地存储和发送信息。而被动式的标签没有内部电源，它必须用标签阅读器激活后才能发送信息。整个 RFID 系统通常包括标签、标签阅读器、电脑服务器和软件。

RFID 有哪些优点？ RFID 技术有一些优点。首先，它可以优化供应链，杜绝偷窃和浪费，并解决物流问题。另一个优点是，它不像条形码那样必须在视野范围内才能识别。（想想食品杂货店的付款台，直接用激光扫描商品。）RFID 标签远距离也能识别，尽管有板条箱或其他包装材料的阻挡。此外，RFID 的标签还能贴在装运的货物上，这样，制造商、批发商、零售商和市场上做买卖的人都能追踪价值链每一步的单位货物。

RFID 有哪些缺点？ RFID 技术主要的缺点有，芯片成本高，缺乏标准化的芯片和能识别它们的机器，RFID 分析所产生的大量数据，以及顾客的隐私问题。

组织如何使用 RFID？ 许多医院都在病人的手链上试行 RFID，使手链上具有医疗信息。此外，医院还用 RFID 追踪医生和护士，这样在紧急情况下就能快速找到他们。律师事务所、图书馆和研究中心也用 RFID 来追踪内部文件、档案和书籍的动向。对 RFID 最与众不同的应用之一可能是在加利福尼亚大学，它们把 RFID 的标签置入用于研究的尸体中，以防非法贩卖尸体牟取暴利。

的合作关系来完成的，而当客户的需要发生转变时，员工间的合作关系也会发生转变，所以没有标准的、一成不变的工作过程和工作描述，这也使得员工的应变能力显得非常重要。因此，组织的招聘工作就是甄别出那些有更强学习和适应能力的员工。

最后，为了满足灵活性的需要，就需要有一大笔投资进行持续不断的员工培训。不管培训包括学习怎样利用信息技术软件，怎样在价值链中提高物资的流动速度，怎样判断出哪种活动可以增加价值，怎样作出更快更好的决策，或者是怎样发掘员工的工作潜力，管理者必须清楚：员工掌握了知识和工具，他们就会干得更加有效率和有效果。

组织文化和态度 我们最后讨论的一个价值链管理的要求是，拥有一个支持性的组织文化和态度的重要性。通过我们对于供应链管理广泛的描述，你可能能够猜出成功运行价值链管理所需要的组织文化和态度。这种文化和态度包括分享、合作、开放、灵活、相互尊重、信任。这种文化和态度不仅存在于内部合作者，还存在于外部合作者。

实施价值链管理的优点

通过与内部和外部合作者紧密的合作来开创和管理一个成功的价值链并非

www.TopSage.com

易事！它需要时间、能量、其他资源的大量投资，同时也需要链中成员的一致承诺。既然如此，为什么许多组织的经理人员会选择推行价值链管理呢？一项对制造商的研究指出，价值链管理有四个主要好处，即优化采购，改进物流，改进产品的开发，加强顾客订单的管理。[30]

□ 实施价值链管理的障碍

价值链管理的好处的确非常诱人，但是管理人员必须克服价值链管理过程中遇到的障碍，包括组织障碍、文化态度、能力要求，以及人员（见图表19—4）。



图表 19—4 价值链管理成功运行的障碍

组织障碍 组织障碍是管理人员最难对付的障碍。这种障碍包括相互间拒绝或不愿意分享信息，不愿意改变原有地位状态和对安全的考虑。不进行信息的共享，就不会有紧密的协调与合作。组织员工如果不愿意或者拒绝改变他们在组织中的地位状态，那么就会对组织实施和成功推行价值链管理产生阻碍作用。最后，因为价值链管理对于信息技术基础设施有着极强的依赖性，所以，组织不得不考虑系统安全和网络安全。

文化态度 不适应的文化态度，特别是信任和控制方面，也会成为实施价值链管理的重大障碍。信任是非常两难的一个问题，相互失信和过于信任都是不利的。组织要有效率，价值链中的成员就必须相互信任。成员之间必须相互尊重，诚实地对待链中每个成员的活动。当相互之间缺乏信任时，成员就不愿意分享信息、能力和生产过程。但是，过多的信任也是一个问题。任何组织都非常容易被窃取知识产权，而这些**知识产权**（intellectual property）正是组织能达到高效率和高效果运行所依赖的东西。今天，越来越多的恐怖主义的威胁进一步说明了要信任价值链合作伙伴的重要性，这样，公司宝贵的资产就不会流失。[31]虽然价值链管理需要相互间的信任，但是公司应该通过相互了解对方的运行以及谨慎地对待知识产权来将这种窃取的可能性降到最低。

成功实施价值链管理在文化方面所遇到的另外一个障碍便是，组织成员认为当他们与内部和外部成员达成合作以后，他们将无法掌握自己的命运。然而这并不是事实，即使是相互间紧密合作，每个成员仍旧掌握着客户价值内容，他们需要达到怎样的客户价值，以及什么样的分销渠道是重要的等方面的控制权。[32]

www.TopSage.com

能力要求 我们可以从以前我们关于成功实施价值链的要求中得知，价值链成员必须要满足许多方面的能力要求。其中的许多能力都很难提高或达到，例如，良好的协调和合作，组合满足供应商和客户要求的产品或服务，对于内部和外部成员的培训等。但是，这些因素对于开发和实行价值链管理却是非常重要的。许多我们在这一章所讨论的企业，为了实现有效率和有效果的价值链管理，在它们的职务或工作过程的自我评估分析中都要经历很大的困难。

人员 最后一个会对成功实施价值链管理产生障碍的便是组织中的人员。没有组织成员坚定不移的承诺和履行，价值链管理是不可能成功的。如果员工不愿意或者拒绝变得灵活，那么，组织便无法在环境发生变化之后作出灵活的反应。毕竟，是员工来从事价值链活动，如果他们不愿意在工作方式、工作内容或者工作伙伴上进行灵活转变，那么对于价值链至关重要的合作与协调就无法实现。

另外，实施价值链管理需要大量员工在时间和精力上的付出，管理者激励员工实现这种高层次的努力，然而，这并非易事。

最后，实施价值链管理的组织面临的一个最大的人力资源问题就是，缺乏一些有经验的管理人员带领组织来实现价值链管理。原因是价值链管理还没有得到广泛应用，目前还不存在大量的能够成功实施价值链管理的管理人员。但是，即使这样，也不会阻止那些积极向上的企业追逐价值链管理带来的好处。

当前运营管理的问题

Rowe Furniture 有一个大胆的目标：10 天之内生产出沙发。它想“像丰田制造汽车那样有效率地制造家具”。但是，达到这个目标要求改进运营管理过程，开发技术和保持质量。[33]该公司的举动说明了当前最重要的三个运营管理问题：技术、质量和批量定制。

□运营管理中技术的作用

从我们先前关于价值链管理的讨论中可以看出，如今充满竞争的市场越来越要求能够以更快的速度来提供满足客户价值的产品或服务。许多聪明的公司都在寻找运用网络技术来加强公司运营管理的方法。例如，许多快餐公司正在进行竞争，看谁能为驾车经过的顾客提供更快、更好的服务。今天，因为驾车经过的顾客可以带来大量销售额，因此，更快、更好地提供产品是一个重要的竞争优势。例如，温迪国际（Wendy's International Inc.）给一些菜单板增加了雨篷，并用图片取代了其中的一些文字。还有的公司使用了屏幕确认技术，这种技术帮助麦当劳提高了超过 11% 的精确度。另外两大全国连锁店使用了一项新技术，通过计算排队的车辆数量，管理者可以预测当前大受欢迎的产品及相应原料的需求，并做好充分的准备。[34]

虽然组织的生产活动受到“顾客是上帝”的观念的驱动，但是管理者的反应仍然应当更加灵活。例如，运营管理者需要系统揭示现有生产能力、订单数

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

据，以及生产中的产品质量而不仅仅是产成品的质量。为了和客户联系更加紧密，包括生产在内的所有活动应该整合。为了避免瓶颈现象，产品生产功能必须成为整个业务系统的一部分。

能够使这种紧密参与和高度合作成为可能的就是技术。技术可以使生产者有效地控制成本，特别是在检修、远程诊断方面，而且还可以有效利用节约的成本。例如，让我们来看看技术怎样影响设备维修——一项很重要的管理工作。新一代的互联网兼容的设备内衔网络服务器，可以进行前涉性沟通——当设备中的某零件发生故障或者达到了预设参数时，它就会发出求救信号。但是，技术就不仅仅是发出警报或者亮信号灯那么简单。例如，许多装置会向供应商发出一封 e-mail，或者发出一个报告给维修部门或承包商，阐明设备存在的特定问题与要求部件和服务。这种电子化的维修控制到底有没有价值？如果能通过它来减少设备的故障和因此而产生的搁置时间，它就是有价值的。

那些了解到技术对于更有效和更高效工作产生巨大贡献的管理者知道，运营管理已经不再仅仅是传统观念中制造产品那么简单了。取而代之的是，组织中的各种活动协同合作，共同来寻找解决客户问题的办法。

质量领先

质量问题造成的代价不可小觑。例如，尽管苹果电脑公司在 iPod 上获得了巨大的成功，但是，在前三个版本中，电池四个小时就耗尽了，而购买者期望它能维持 12 个小时。苹果与消费者的和解预计要花费公司 1 亿美元那么多。在先灵葆雅公司（Schering-Plough），人工呼吸器和其他药物被查出来存在严重的质量控制缺陷，公司最终为此支付了 5 亿美元的罚款。最近一年，汽车工业为担保诉讼和修理工作支付了 145 亿美元。[35]

许多专家认为，如果公司不提高产品的质量，它将在全球市场上无法立足。回顾“管理者困境”专栏。墨西哥邮政系统的卡洛斯·罗达特意识到，为了提高效率、增进效果，他不得不改进组织的服务质量。

什么是质量？当你认为一件产品或服务有好的质量时，那对于你是什么意思？是否就是说它不会出问题或者停止工作，也就是说，它是可靠的？是否就是说它所提供的方式正是你所希望的？是否是说这个产品名副其实？或者质量还代表其他的意思？在图表 19—5 中列出了关于质量的几种维度。我们将质量（quality）定义为：产品或服务的很可靠的能达到预期要求与满足客户期望的一种能力。

怎样才能获得质量？这是管理学所涉及的话题。要达到质量领先，就必须首先考虑这几个问题：计划、组织、领导、控制。

质量计划　管理人员必须要有质量管理的目标和战略，而且要计划达到这些目标。这些目标可以将每个员工的注意力都集中在非常客观的质量标准上。例如，在位于伊利诺伊州皮奥利亚市的卡特彼勒公司中，它的目标是运用质量改进技术削减成本。[36]虽然这个目标很具有挑战性，很难达到，但是公司的员工和管理人员都充满信心，并且通过合作实现战略，达到了这些计划的目标。

为质量而组织和领导　当组织员工开始进行提高质量的工作时，管理人员最重要的工作就是最有效地组织和领导员工。例如，在通用电缆公司

www.TopSage.com

TopSage.com

产品质量维度
1. 工作情况——运行特点
2. 特点——重要的特点
3. 灵活性——通过一段时间适应特定的运行过程
4. 持久性——在损坏之前的总工作量
5. 一致性——与预先设立标准的符合情况
6. 服务性——维修或正常服务的复杂性和速度快慢
7. 美观——产品的外观和给人的感受
8. 感知的质量——对于产品质量的主观感受

服务质量维度
1. 时效性——在承诺的时间所提供的服务
2. 礼貌——令人高兴的服务
3. 一致性——一视同仁
4. 完备性——提供了全套的服务
5. 便利性——顾客很容易获得
6. 精确性——每次服务都很准确

图表 19—5　产品或服务的质量维度

资料来源：Adapted from J. W. Dean, Jr., and J. R. Evans, *Total Quality: Management, Organization and Society* (St. Paul, MN: West Publishing Company, 1994); H. V. Roberts and B. F. Sergesketter, *Quality Is Personal* (New York: The Free Press, 1993); D. Garvin, *Managed Quality: The Strategic and Competitive Edge* (New York: The Free Press, 1988); and M. A. Hitt, R. D. Ireland, and R. E. Hoskisson, *Strategic Management*, 4th ed. (Cincinnati, OH: South Western, 2001), p. 211.

(General Cable Corporation) 位于萨斯喀彻温省穆斯乔的工厂中，所有员工都连续参加了质量保证体系的培训。车间经理雷·芬克（Ray Funke）确信，给员工提供他们所需的信息，他们就能更好地完成工作。他说："首先，最重要的是要向操作机器的员工提供信息。你可以建立细胞式的组织结构，也可以对员工进行多元化的培训，还可以使用精益工具，但是，如果你没有向员工提供进行改进所需的信息，那么，工作就没有了热情。"显然，这家公司中的所有员工都应当知道有关生产数据和财务绩效测量指标的信息。[37]

那些在提高质量方面取得显著成果的组织，一般都是通过两种人员方式达到的：程序化的工作组和自我领导或称赋予权力的工作组。因为提高质量的活动是从公司上层到下层必须参加的，所以，以质量驱动的组织主要依靠受过良好培训的、灵活的、被授权的员工也就不足为奇了。

质量控制　如果不对工作过程进行监督和评估，提高质量管理就是不可能的。不管它涉及存货管理、合格率、原材料采购，还是其他的管理领域，质量控制都是很重要的。例如，在 Northrup Grumman Corporation 位于伊利诺伊州 Rolling Meadows 的工厂中，管理者实施了一些质量控制措施，包括自动测试和信息技术，这些措施可以将产品设计、生产和质量改进过程整合起来。员工还获得对整个生产过程中的产品做出"接受/拒绝"的决策的权力。车间经理解释道："这个方法有助于打造产品的质量，而不是仅仅进行检查。"但是，最重要的事情就是与顾客"开战"，就像战士准备好上战场或现场作战。车间经理说："我们有别于其他公司的地方在于我们相信，如果能像顾客一样了解他们的使命所在，我们就能帮助他们提高效率。不能等着

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

顾客告诉我们去做什么，我们应当主动寻求顾客想做什么，然后制定出解决方案。”[38]

这些提高产品质量的成功案例并不限于美国公司。在墨西哥的 Delphi 自动化系统公司，员工在提高质量上付出了很大的努力，并且取得了显著的成绩。比如，客户对于水运货物的毁损率从3 000ppm降到现在的 10ppm，后者是前者的 1/300。[39] 在澳大利亚，包括 Alcoa，Wormald，Carlton 和 United Breweries 公司，都在提高质量的活动中取得了很大的进步。[40] 在德国，Valeo 公司组织员工为高技术的德国车建立不同的气候控制系统。Valeo 公司的员工发起的质量活动在许多质量标准方面取得了大量的成果。[41]

□ 质量目标

为了公开展示它们在质量方面的承诺，世界范围内的许多组织都在挑战质量目标——最著名的就是 ISO 9000 和六西格玛。

ISO 9000　ISO 9000 是国际标准化组织建立的一组质量管理标准（www. iso. org），是为了更好地使产品满足客户的需要。该标准包括了从合同审查到产品设计到产品提供的所有活动。ISO 9000 已经成为在国际市场上公认的评估公司质量的标准。事实上，这个认证是进军国际市场的先决条件。获得 ISO 9000 认证证明该企业的质量运行管理很到位。

最新的 ISO 9000 认证显示，全世界获得此认证的站点已超过670 000个，与前一年相比，增加了 35%。[42] 而且，有 154 个国家都获得了此项认证。

六西格玛　摩托罗拉公司通过在 30 多年前的被叫做六西格玛的质量提高程序，普及了这一严格的质量标准。[43] 很简单，六西格玛是这样一个质量标准，即产品的不合格率不高于百万分之三点四。六西格玛到底是什么意思？σ 是统计学家用来定义正态分布曲线下的标准偏差的希腊字母，σ 的个数越多，偏离均值的数量就越少——次品越少。在一个 σ 范围中大约有2/3的非次品数量，在两个 σ 范围中大约有 95%的非次品数量，在六个 σ 范围中，你几乎找不着发生次品的个体数量。[44] 这是一个很具雄心的质量目标。虽然它是一个很难达到的目标，但是许多质量驱动的公司都在用它来判断它们提供的产品。例如，按照公司董事会的说法，1995 年以来，实行了六西格玛后，通用电气已经节约了数十亿美元的成本。[45] 其他著名的企业也都在追求六西格玛，包括 ITT Industries、陶氏化学（Dow Chemical）、3M、美国运通、索尼、诺基亚和强生。尽管大多数的六西格玛使用者都是制造商，但是，像金融机构、零售商和医疗保健机构等服务型企业也开始应用它。那么，六西格玛到底对公司有什么重大的影响？让我们来看一个例子。

蓝十字蓝盾保险公司是一家医疗保健制度健全的医疗保健机构，它过去在医疗计划中增添一名新医生要花 65 天甚至更多的时间。现在，由于实行了六西格玛，公司发现，他们一半的流程都是多余的。消除这些不必要的步骤之后，现在，员工减少了，但是工作能在 30 天或更短的时间内完成。这家公司也成功地将每年的管理费用减少了 300 万美元，这部分资金通过更低的健康保险费转移给了消费者。[46]

www.TopSage.com

TopSage.com

小结 虽然管理人员已经认识到获得 ISO 9000 认证和实施六西格玛会给公司带来大量的利益，但是真正的利益是必须在质量提高活动中产生的。换句话说，质量认证目标一定要由具体的工作过程和运营体系来实现。只有这样，组织才能满足客户的需要，才能给员工提供一种持续提高产品质量的工作方式。

□ 批量定制

“批量定制”这个词看起来有点矛盾，但对于今天的管理者而言，这个按订单设计的概念正逐步成为一个重要的运营管理问题。**批量定制**（mass customization）可以为顾客在他们希望的时间和地点、以他们希望的方式提供产品。[47]像宝马、福特、利维-斯特劳斯、富国银行（Wells Fargo）、美泰玩具、戴尔电脑等各种各样的公司都在采用批量定制的方式，以维持或获得竞争优势。批量定制要求方法灵活并持续地与顾客交流。[48]对于这两者而言，技术都发挥了重要的作用。

在生产灵活的情况下，公司可以快速地调适生产线，按照订单生产产品。通过使用像电脑操控的工厂设备、内联网、工业机器人、条码扫描、数码打印机、物流软件等技术，公司能在难以置信的短时间内进行生产、装配并把具有定制包装的定制产品运至顾客。戴尔电脑公司就是一个很好的例子，它使用灵活的生产方法和技术为顾客定制符合其要求的电脑。

技术在与顾客持续地交流中也是重要的。公司利用大量的数据库来了解顾客的喜恶。内联网使公司不断地与顾客取得联系，准确地了解他们的偏好并对此作出反应。例如，亚马逊的网站用叫出顾客名字的方法与他们打招呼，在网站上顾客还能获得有关书籍和其他产品的个性化建议。按照顾客的期望和要求定制产品的能力使组织和顾客之间建立了重要的关系。如果顾客喜欢这些产品，这些产品也能为他们提供价值，那么，他们更有可能成为回头客。

管理者对“管理者困境”的回应

克里斯蒂·伍德（Christy Wood）

MarkWest Hydrocarbon Inc. 合规部经理，Englewood，科罗拉多州

尽管卡洛斯购入新设备意图改进墨西哥邮政系统的质量，但是他并没有对此进行任何分析，没有找出存在的问题以及解决的方法。首先，他应当识别顾客的期望。当然，这是指在公平的价格水平下对绩效的合理预期。一旦他知道需要什么，他应当会详细地了解处理邮件的过程。我们可以通过与对这个过程负责的所有人面谈来了解。这个过程应当以流程图或其他形式进行记录。接下来是制定测量方法。可以使用两种测量方法，一种是测量过程的最后结果，另一种方法可以在过程没有按照预期运转且组织不能实现目标时对此提供警报。在收集一段时间的测量数据后，卡洛斯就能确定哪些领域需要改进。这时，他可以制定能使过程改进的强化措施。实施变革之后，卡洛斯应当持续测量这个过程以确保预期结果的实现。如果过程按预期进行，他就能在其他地方复制这个过程。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

成为一名管理者

√当你与不同的企业打交道时，思考一下每家企业的价值链。
√阅读有关质量管理的方法。
√思考提高生产率以及输出质量水平更高的产品和服务的方法。
√利用体验批量定制的机会，评价这个方法积极和消极的一面。

思考题

1. 你是否认为制造商或服务组织更需要运营管理？请说明理由。
2. 除了控制，运营管理如何运用于其他的管理职能？
3. 在你的日常生活里，你会怎样运用价值链管理的观念？
4. 持续改进和质量控制哪个对于组织的成功更关键？请说明理由。
5. 选择一个你有兴趣研究的大型组织。研究这家公司，看看它使用的是什么类型的运营管理战略。

案例应用

幕后的运作

你可能从未真正地思考过大型巡回演唱会幕后进行的运营管理活动和过程。但是，肯尼·切斯尼（Kenny Chesney）2005年 *Somewhere in the Sun* 的巡回演出让我们领略了如何有效率、有效果地进行运营管理。

像任何生产产品的利润导向型企业一样，切斯尼的巡回演出要求在适当的时间和地点将适当数目的人员和工具（包括设备和存货）聚集起来。我们观察一下幕后的运作，看看这个魔法到底是怎么发生的。

Somewhere in the Sun 巡回演出的计划工作开始于一年以前。切斯尼和他的制作人记录下了舞台构想的草图。其中一些设计目标包括大型扩音器、立式屏幕，还要体现出鲜明的摇滚风格。直至最后一个舞台电脑绘图的完成，他们总共花了五个月的时间来准备布景（主要是灯光和音响），因为切斯尼希望舞台布景的设计简单一点。巡回演出开始前一个月，切斯尼开始与灯光师讨论，以确保灯光投射出正确的颜色并达到每首歌预期的效果。

那么，舞台布景包括些什么？这些有形设备包括：30英尺高的扬声器，主场由16个扬声器组成，覆盖了大部分的听力范围；内外部液晶显示器，可以捕捉演出时切斯尼和观众的特写场面；175个台阶和28个远光灯，增加了演出的视觉效果；当然还有电脑，可以用来控制扩音器和灯光。虽然这些舞台设备本身就给人们留下了深刻的印象，但是要达到这些效果，还少不了人的作用。

200多号人在演出场地（一般能容纳2万人左右）花了一天的时间来布置舞台、灯光和音响设备。三场露天演唱会确实检验了幕后工作人员的作业能力。工作人员花了五天的时间给露天场馆（大都能容纳5.5万名歌迷）安装了

www.TopSage.com

TopSage.com

有 50 辆货车运载量那么重的设备。他们甚至还请工程师测量舞台到场馆不同点的距离，并据此决定安装扬声器的角度以获得最优的音响效果。

2005 年 3 月，巡回演出开始，观众爆满，演出最终获得了巨大的成功。它是 2005 年度收入最多的巡回演唱会之一。而且，精彩仍在继续。继 *Somewhere in the Sun* 之后，在幕后一群有实力的运营管理人员的支持下，切斯尼的 *The Road & The Radio* 巡回演唱会开始了它奇妙的旅程。

［讨论问题］

1. 根据图表 19—1，描述一下 *Somewhere in the Sun* 巡回演唱会的运营体系。
2. 质量对于巡回演唱会而言重要吗？演唱会的制作人如何进行质量的计划、组织、领导和控制的活动？解释一下。
3. 在这样的组织环境中，价值链如何发挥作用？解释一下。
4. 生产率的测量对于巡回演唱会而言重要吗？在这样的组织环境中，如何测量生产率？

资料来源：News Release, "Kenny Is One of the Top Grossing Tours for 2005," Kenny Chesney Web site, www.kenneychesney.com, January 5, 2006; and A. Umminger and F. Pomma, "Chesney's Stadium Concerts Super-Size Sight and Sound" *USA Today*, July 6, 2005, p. 6D.

［注释］

[1] Information from Sepomex Web site, www.sepomex.gob.mx, February 24, 2006; and A. Guthrie, "Going Postal," *Latin Trade*, July 2005, pp. 84–85.

[2] D. Clark, "Inside Intel, It's All Copying," *Wall Street Journal*, October 28, 2002, pp. B1+.

[3] D. McGinn, "Faster Food," *Newsweek*, April 19, 2004, pp. E20–E22.

[4] *World Fact Book 2006*, available online at www.odci.gov/cia/publications.

[5] Ibid.

[6] D. Michaels and J. L. Lunsford, "Streamlined Plane Making," *Wall Street Journal*, April 1, 2005, pp. B1+.

[7] T. Aeppel, "Workers Not Included," *Wall Street Journal*, November 19, 2002, pp. B1+.

[8] A. Aston and M. Arndt, "The Flexible Factory," *BusinessWeek*, May 5, 2003, pp. 90–91.

[9] P. Panchak, "Pella Drives Lean Throughout the Enterprise," *Industry Week*, June 2003, pp. 74–77.

[10] J. Ordonez, "McDonald's to Cut the Cooking Time of Its French Fries," *Wall Street Journal*, May 19, 2000, p. B2.

[11] C. Fredman, "The Devil in the Details," *Executive Edge*, April–May, 1999, pp. 36–39.

[12] Information from company Web site, www.skoda-auto.com, May 30, 2006; and T. Mudd, "The Last Laugh," *Industry Week*, September 18, 2000, pp. 38–44.

[13] T. Vinas, "Little Things Mean a Lot," *Industry Week*, November 2002, p. 55.

[14] P. Panchak, "Shaping the Future of Manufacturing," *Industry Week*, January 2005, pp. 38–44; M. Hammer, "Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company," *Harvard Business Review*, April 2004, pp. 84–94; S. Levy, "The Connected Company," *Newsweek*, April 28, 2003, pp. 40–48; and J. Teresko, "Plant Floor Strategy," *Industry Week*, July 2002, pp. 26–32.

[15] T. Laseter, K. Ramdas, and D. Swerdlow, "The Supply Side of Design and Development," *Strategy & Business*, Summer 2003, p. 23; J. Jusko, "Not All Dollars and Cents," *Industry Week*, April 2002, p. 58; and D. Drickhamer, "Medical Marvel," *Industry Week*, March 2002, pp. 47–49.

[16] J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain," *Industry Week*, September 6, 1999, pp. 1–4, available online at www.industryweek.com.

[17] Ibid, p. 3.

[18] J. Teresko, "Forward, March!" *Industry Week*, July 2004, pp. 43–48; D. Sharma, C. Lucier, and R. Molloy, "From Solutions to Symbiosis: Blending with Your Customers," *Strategy & Business*, Second Quarter 2002, pp. 38–48; and S. Leibs, "Getting Ready: Your Suppliers," *Industry Week*, September 6, 1999, available online at www.industryweek.com.

[19] D. Bartholomew, "The Infrastructure," *Industry Week*, September 6, 1999, p. 1, available online at www.industryweek.com.

[20] T. Stevens, "Integrated Product Development," *Industry Week*, June 2002, pp. 21–28.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

[21] R. Normann and R. Ramirez, "From Value Chain to Value Constellation," *Harvard Business Review on Managing the Value Chain* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000), pp. 185–219.

[22] J. Teresko, "The Tough Get Going," *Industry Week*, March 2005, pp. 25–32; D. M. Lambert and A. M. Knemeyer, "We're in This Together," *Harvard Business Review*, December 2004, pp. 114–122; and V. G. Narayanan and A. Raman, "Aligning Incentives in Supply Chains," *Harvard Business Review*, November 2004, pp. 94–102.

[23] D. Drickhamer, "Looking for Value," *Industry Week*, December 2002, pp. 41–43.

[24] J. Teresko, "Tying IT Assets to Process Success," *Industry Week*, September 2005, p. 21.

[25] J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain," p. 3.

[26] S. Leibs, "Getting Ready: Your Customers," *Industry Week*, September 6, 1999, p. 1, available online at www.industryweek.com.

[27] G. Taninecz, "Forging the Chain," *Industry Week*, May 15, 2000, pp. 40–46.

[28] S. Leibs, "Getting Ready: Your Customers."

[29] Information in this box from J. McPartlin, "Making Waves," *CFO-IT*, Spring 2005, pp. 32–37.

[30] T. Vinas, "A Map of the World: IW Value-Chain Survey," *Industry Week*, September 2005, pp. 27–34.

[31] "Top Security Threats and Management Issues Facing Corporate America: 2003 Survey of *Fortune* 1000 Companies," ASIS International and Pinkerton, available at www.asisonline.org.

[32] J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain," p. 4.

[33] R. Russell and B. W. Taylor, *Operations Management*, 5e (New York: Wiley, 2005); C. Liu-Lien Tan, "U.S. Response: Speedier Delivery," *Wall Street Journal*, November 18, 2004, pp. D1+; and C. Salter, "When Couches Fly," *Fast Company*, July 2004, pp. 80–81.

[34] S. Anderson, The Associated Press, "Restaurants Gear Up for Window Wars," *Springfield News-Leader*, January 27, 2006, p. 5B.

[35] D. Bartholomew, "Quality Takes a Beating," *Industry Week*, March 2006, pp. 46–54; J. Carey and M. Arndt, "Making Pills the Smart Way," *BusinessWeek*, May 3, 2004, pp. 102–103; and A. Barrett, "Schering's Dr. Feelbetter?" *BusinessWeek*, June 23, 2003, pp. 55–56.

[36] T. Vinas, "Six Sigma Rescue," *Industry Week*, March 2004, p. 12.

[37] J. S. McClenahen, "Prairie Home Champion," *Industry Week*, October 2005, pp. 45–46.

[38] T. Vinas, "Zeroing In on the Customer," *Industry Week*, October 2004, pp. 61–62.

[39] W. Royal, "Spotlight Shines on Maquiladora," *Industry Week*, October 16, 2000, pp. 91–92.

[40] See B. Whitford and R. Andrew (eds.), *The Pursuit of Quality* (Perth: Beaumont Publishing, 1994).

[41] D. Drickhamer, "Road to Excellence," *Industry Week*, October 16, 2000, pp. 117–118.

[42] *ISO Survey of Certifications 2004*, September 15, 2005, available at www.iso.org.

[43] G. Hasek, "Merger Marries Quality Efforts," *Industry Week*, August 21, 2000, pp. 89–92.

[44] M. Arndt, "Quality Isn't Just for Widgets," *BusinessWeek*, July 22, 2002, pp. 72–73.

[45] E. White, "Rethinking the Quality-Improvement Program," *Wall Street Journal*, September 19, 2005, p. B3.

[46] M. Arndt, "Quality Isn't Just for Widgets."

[47] S. McMurray, "Ford's F-150: Have It Your Way," *Business 2.0*, March 2004, pp. 53–55; "Made-to-Fit Clothes Are on the Way," *USA Today*, July 2002, pp. 8–9; and L. Elliott, "Mass Customization Comes a Step Closer," *Design News*, February 18, 2002, p. 21.

[48] E. Schonfeld, "The Customized, Digitized, Have-it-Your-Way Economy," *Fortune*, October 28, 1998, pp. 114–120.

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

词汇表
词汇表

A

缺勤率（absenteeism） 指未能进行工作。

积极倾听（active listening） 倾听全部含义，不带任何先入为主的判断或解释。

活动（activities） 在 PERT 网络中，从一个事件进展到另一个事件所需的时间或资源。

解体阶段（adjourning） 群体发展的最后一个阶段，以关注活动的善后工作而不是工作绩效为特点。

情感成分（affective component） 态度中的情绪或感受部分。

反优先雇佣行动计划（affirmative action） 致力于提高受保护群体成员在组织中地位的计划。

分析型风格（analytic style） 一种决策风格，以高容忍模糊性和理性的思维方式为特点。

评估中心（assessment centers） 通过模拟活动以评估应聘者管理潜能的方法。

东南亚国家联盟（Association of Southeast Asian Nations，ASEAN） 10 个东南亚国家的贸易联盟。

假设相似性（assumed similarity） 相信别人与自己类似。

态度（attitude） 对于物体、人物或事件的评价性陈述，这种评述可能是赞同的也可能是反对的。

态度调查（attitude surveys） 这种调查方法通过向员工提出问题来收集他们的回答，从而了解他们对工作、工作群体、上司和组织的感受。

归因理论（attribution theory） 一种对人们判断上的差异作出解释的理论，这种解释取决于我们对特定行为作出的归因。

职权（authority） 管理职位所固有的发布命令并希望命令得到执行的权力。

独裁型风格（autocratic style） 倾向于集权管理、指令型工作方法、做出单边决策并限制员工参与的领导者。

工作自主性（autonomy） 一项工作给任职者在计划和完成工作方面提供的自由度、独立性和自主权的程度。

B

平衡计分卡（balanced scorecard） 一种绩效测量工具，它关注对公司的绩效作出贡献的四个方面——财务、顾客、内部过程、人力/改革/资产增长。

彻底纠正行动（basic corrective action） 这种纠正行动首先考察绩效偏差的程度和原因，然后从偏差的根源进行纠正。

BCG 矩阵（BCG matrix） 一种根据市场份额和战略事业单位（SBUs）的增长率来指导资源分配决策的战略工具。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

行为（behavior） 人的活动。

行为成分（behavioral component） 态度的一个构成部分，指个体以特定方式对某人和某事做出行动的意向。

行为定位评分法（behaviorally anchored rating scales，BARS） 一种绩效评估技术，根据实际工作行为的具体事例来评价员工。

行为型风格（behavioral style） 一种决策风格，以低容忍模糊性和直觉思维方式为特点。

行为理论（behavioral theories） 区分有效领导者和无效领导者行为差异的一种领导理论。

标杆（benchmark） 据以进行测量和比较的卓越成就的标准。

标杆比较（benchmarking） 在竞争对手和非竞争对手中寻找一种最佳实践做法，从而导致卓越的绩效。

大五人格模型（big five model） 人格的五因素模型，包括外倾性、随和性、责任意识、情绪稳定性和经验的开放性。

博客（blogs） 网络日志。

体态语言（body language） 通过手势、面部表情和其他身体动作传达意义。

初始全球化组织（born global） 从一开始就实行全球化的国际企业。

无边界组织（boundaryless organization） 这种组织并不由先前界定的结构所规定，也不局限于横向、纵向或外部边界的规定或限制。

有限理性（bounded rationality） 决策是理性的，但是受到个体处理能力的局限。

盈亏平衡分析（break-even analysis） 一种识别全部收入刚好弥补全部成本的平衡点的技术。

预算（budget） 针对具体活动分配资源的数字性计划。

官僚行政组织（bureaucracy） 一种组织形式，以劳动分工、清晰界定等级、规章制度详尽、非个人的关系为特点。

官僚控制（bureaucracy control） 一种控制方法，强调组织的权威，依靠管理规章、制度、过程和政策。

商业模式（business model） 公司打算怎样从战略、流程和活动中获取利润的一种战略设计。

业务层（或竞争性）战略（business or competitive strategy） 致力于确定公司应当怎样在各项业务上展开竞争的组织战略。

企业绩效管理软件（BPM） 提供关键绩效指标的 IT 软件，帮助管理者监测项目效率和员工。

C

能力(capabilities) 开展企业工作活动所需的技能。

职业(career) 个体在其一生中所承担职务的相继历程。

集权化（centralization） 组织高层进行决策的集中程度。

确定性（certainty） 因为各种方案的结果都是已知的，因而管理者能够作出精确决策的情境。

指挥链（chain of command） 从组织高层延伸到基层的一条持续的职权线，它界定了谁向谁报告工作。

变革推动者（change agent） 作为变革催化剂并承担变革过程中管理责任的人。

通道（channel） 消息传播的媒介。

www.TopSage.com

TopSage.com

领袖魅力型领导者（charismatic leader） 热情而自信的领导者，其人格魅力和活动能力会影响到人们以某种方式活动。

小集团控制（clan control） 一种控制方法，员工行为通过共同的价值观、规范、传统、仪式、信念及组织文化的其他方面得到控制。

古典观点（classical view） 一种认为管理层唯一的社会责任就是使利润最大化的观点。

封闭系统（closed systems） 既不受环境影响也不与环境发生交互作用的系统。

道德准则（code of ethics） 对于组织期望员工遵循的主要价值观和道德标准的正式陈述。

强制权力（coercive power） 领导者由于具有惩罚或控制的能力而拥有的权力。

认知成分（cognitive component） 态度的一个构成部分，包括个体持有的信念、观点、知识和信息。

认知失调（cognitive dissonance） 态度之间以及行为与态度之间的任何不一致或不协调。

计划经济（command economy） 一种经济体制，所有的经济决策由中央政府决定。

承诺概念（commitment concept） 计划应该扩展到未来足够长的期限，以满足这些承诺和投入的实现。

沟通（communication） 意义的传递和理解。

沟通网络（communication networks） 组织沟通的纵向和横向的各种模式。

沟通过程（communication process） 将传递的意义从一个人传给另一个人，包括七个要素。

实践社区（communities of practice） 群体可以在此分担忧愁，解决问题，共享对一个主题的热爱，通过持续交流加深他们在各自领域的知识和专长。

竞争优势（competitive advantage） 一个组织有别于其他组织的地方以及它的突出方面。

竞争对手情报（competitor intelligence） 收集竞争对手信息的环境扫描活动。

压缩工作周（compressed workweek） 指员工每周的工作日减少，但每天的工作时间更长的时间安排。

概念技能（conceptual skills） 对于抽象、复杂的情况进行思考和概念化的能力。

概念型风格（conceptual style） 一种决策风格，以高容忍模糊性和直觉思维方式为特点。

同期控制（concurrent control） 一种在活动进展过程中实施控制的类型。

冲突（conflict） 觉察到不相容的差异，并因此而导致干涉和对抗。

关怀维度（consideration） 领导者的工作关系中以相互信任、尊重下级的看法和感情为特点的程度。

权变理论（contingency approach） 这种观点指出，组织各不相同，它们面临的情境不同（权变），需要的管理方法也不同。

控制（control） 确保各项活动按计划进行并纠正各种显著偏差的监视活动过程。

控制（controlling） 这一管理职能包括：对实际工作绩效进行监督，将实际绩效与标准进行对比，并在必要时采取措施。

控制过程（control process） 包括一个三步过程：衡量实际绩效；将实际绩效与标准进行比较；采取管理行动来纠正绩效偏差或不适当的标准。

核心竞争力（core competencies） 一个组织创造价值的技能和能力，它决定了组织的竞争武器。

公司治理（corporate governance） 用来控制一个企业以保护企业所有者利益的系统。

公司层战略（corporate strategy） 寻求确定组织所开展的应当开展的或希望开展的业务以及开展这些业务所要做的工作。

成本领先战略（cost leadership strategy） 一种组织试图成为产业中成本最低的生产者的竞

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

争战略。

创造（creativity） 以独特方式综合各种思想或在各种思想之间建立起特殊联系的能力。

信誉（credibility） 下属认为某人诚实、有能力和能够鼓舞他人的程度。

关键事件法（critical incidents） 一种绩效评估技术，评价者列出区分有效的和无效的工作业绩的关键行为。

关键路径（critical path） PERT 网络中最长的活动系列。

跨职能团队（cross-functional team） 一种工作团队类型，由不同的专家组成小组，并在各种任务上协同合作。

顾客部门化（customer departmentation） 依据共同的顾客来组合工作。

D

数据（data） 未经加工和未经分析的事实。

分权化（decentralization） 低层员工提供了更多决策投入或者实际上可以作出决策的程度。

决策（decision） 从两个或更多方案中选择。

决策制定角色（decisional roles） 与作出抉择有关的管理角色。

决策标准（decision criteria） 定义哪些因素与决策有关的标准。

决策制定（decision-making process） 由八个步骤构成，包括：识别问题，选择备选方案，评价决策效果等等。

解码（decoding） 对传递者的信息重新加以解释。

解聘（decruitment） 减少组织员工的行动。

民主型风格（democratic style） 指的是这样的领导者：倾向于在决策时考虑员工利益，实施授权管理，鼓励员工参与有关工作方法与目标的决策，把反馈当做指导员工工作的机会。

部门化（departmentalization） 将若干职位组合在一起的依据。

斜向沟通（diagonal communication） 发生在跨工作部门和跨组织层次的员工之间的沟通。

差异化战略（differentiation strategy） 一种竞争战略，公司提供与众不同的产品，并得到了顾客的普遍认同。

方向性计划（directional plans） 一种灵活的、设立总体指导方针的计划。

命令型风格（directive style） 一种决策风格，以低容忍模糊性和理性的思维方式为特点。

分配公平（distributive justice） 人们感觉个体之间在报酬数量和报酬分配上的公平性。

事业部型结构（divisional structure） 一种由独立的或半独立的单位或事业部组成的组织结构。

劳动分工或工作专业化（division of labor or job specialization） 将工作分解为狭窄的、重复性的任务。

精简机构（downsizing） 有计划地减少组织中的工作岗位。

下行沟通（downward communication） 从管理者流向下属人员的沟通。

消极冲突（dysfunctional conflicts） 也称功能失调的冲突，即阻碍组织实现其目标的冲突。

E

电子企业（e-business） 一个含义广泛的术语，用于描述那些通过电子连接（基于互联网的）与其关键利益相关群体开展工作，从而更有效率、更有效果地实现其目标的组织。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

电子商务（e-commerce） 电子企业的销售和营销领域。
经济附加值（economic value added，EVA） 一种财务工具，通过税后经营利润减去总的资本年成本，来衡量公司和各事业部的绩效。
效果（effectiveness） 完成活动以便达到组织的目标，指的是"做正确的事"。
效率（efficiency） 以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，指的是"正确地做事"。
自我强度（ego strength） 衡量个人自信心强度的一种个性尺度。
电子数据交换（electronic data interchange，EDI） 通过直接的计算机网络，使组织之间得以交换标准化的商务交易文件。
电子邮件（e-mail） 在相互联结的电脑之间即时传输的书面信息。
情绪智力（emotional intelligence，EI） 察觉和管理情绪线索和信息的能力。
情绪（emotions） 指向人或物的强烈的情感。
员工授权（employee empowerment） 给予雇员更多制定决策的权力。
员工认可方案（employee recognition programs） 关注个人并表达你的关心，对完成得好的工作给予赞扬。
员工生产率（employee productivity） 对效率和效果绩效的测量。
员工偷窃（employee theft） 员工未经允许而拿走公司财物，用于个人私利。
授权（empowerment） 员工决策自主权的增加。
编码（encoding） 将消息转换成信号。
创业精神（entrepreneurship） 利用机会开创新企业的过程。
环境的复杂性（environmental complexity） 组织环境中的要素数量以及组织所拥有的与这些环境要素相关的知识广度。
环境扫描（environmental scanning） 对大量信息进行扫描，以便预测并解释环境中的变化。
环境的不确定性（environmental uncertainty） 组织环境的变化程度和复杂程度。
公平理论（equity theory） 该理论认为员工将自己工作的所得—付出比率与相关他人的相应比率进行比较，然后纠正任何不公平。
承诺升级（escalation of commitment） 对先前决策不断增加承诺，尽管已有证据表明该项决策可能是错误的。
尊重需要（esteem needs） 个体对于诸如自尊、自主和成就感等这些内在因素的需要，以及诸如地位、认可和受关注等这些外部因素的需要。
道德（ethics） 规定行为是非的价值观、观念和原则。
民族中心论（ethnocentric attitude） 一种狭隘的观念，认为母国的工作方式和惯例是最好的。
欧元（euro） 欧洲单一货币。
欧盟（European Union，EU） 25 个欧洲国家的联盟，创建了统一的经济和贸易实体。
事件（events） PERT 网络中代表主要活动的完成的节点。
期望理论（expectancy theory） 该理论认为，当个人预期某种行为将会带来特定的结果，而且这种结果对他具有吸引力时，就倾向于采取这种行为。
专家权力（expert power） 基于专业技术、特殊技能和知识的权力。
出口（exporting） 指产品在国内生产并销往海外。
外部环境（external environment） 对组织绩效存在潜在影响的外部机构或力量。
外部互联网（extranet） 运用网络技术建立的一种组织沟通网络，它允许组织内部经过授

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

权的用户与特定的外部人员进行沟通。

F

益于家庭的福利 (family-friendly benefits) 协调员工的需要以使工作与生活相平衡的福利。

传真 (fax) 通过使用普通电话线，运用可以传输文字和图片的机器来进行沟通。

工作反馈 (feedback) 员工在工作任务的完成过程中，可以直接而明确地获得有关自己工作绩效信息的程度。

反馈控制 (feedback control) 发生在行动实施之后的控制。

前馈控制 (feedforward control) 一种针对防止预期出现的问题的控制，它在实际工作开始之前发生。

费德勒权变模型 (Fiedler contingency model) 一种领导理论，认为有效的群体取决于两方面的恰当匹配：其一是与下属发生相互作用的领导者风格，其二是领导者能够控制和影响情境的程度。

过滤 (filtering) 故意操纵信息，使信息显得更易于接受者接受。

基层管理者 (first-line managers) 组织中最低层级的管理者，他们管理着主要从事组织产品的生产与创造的非管理层员工的工作。

市场先入者 (first mover) 首先向市场投入创新产品或使用创新流程的组织。

弹性工作制 (flexible work hours, flex time) 一种时间安排系统，它要求员工每周工作一定时间，但在一定限度内允许员工自由安排工作时间。

聚焦战略 (focus strategy) 公司在某个狭窄的利基市场上寻求成本优势或差异化优势的竞争战略。

预测 (forecasts) 对结果的预计。

外国子公司 (foreign subsidiary) 组织通过建立一个独立的生产机构或办事处，在国外直接投资。

正式沟通 (formal communication) 按照规定的指挥链或作为工作的一部分而进行的沟通。

正规化 (formalization) 组织中各项工作的标准化程度以及员工行为受到规则和程序指导的程度。

正式计划部门 (formal planning department) 由一群专职的计划人士组成，他们唯一的职责就是帮助起草组织的各种计划。

形成阶段 (forming) 群体发展的第一个阶段，此时成员加入群体，并界定群体的目标、结构和领导。

制定问题的框架 (framing) 通过语言管理目标的方法。

特许经营 (franchising) 是服务型组织走向全球化的一种途径，指给予其他组织商标、技术或产品规范的使用权。

积极冲突 (functional conflicts) 也称功能正常的冲突，即支持一个群体并提高其绩效水平的冲突。

职能部门化 (functional departmentalization) 按照完成的职能组合工作。

职能层战略 (functional strategy) 组织不同的职能部门用来支持业务层战略的战略。

职能型结构 (functional structure) 一种组织设计模式，它将相似或相关职业的专家组合在一起。

基本归因错误 (fundamental attribution error) 在判断别人的行为时，一种低估外部因素

www.TopSage.com

TopSage.com

影响和高估内部因素影响的趋向。

G

甘特图（Gantt chart） 由亨利·甘特发明的一种日程安排图，用以表示在一段时间里计划的和实际的产出情况。

一般行政管理理论（general administrative theory） 关于管理者做什么、有效管理实践的构成要素的管理理论。

一般环境（general environment） 对组织可能造成的任何影响的外部条件。

全球中心论（geocentric attitude） 一种全球取向观念，强调运用世界各地的最佳方法与人员。

地区部门化（geographic departmentalization） 按照地理区域进行工作的组合。

全球公司（global company） 将管理权和其他决策权都集中在母国公司的国际公司。

全球外购（global sourcing） 从国外购买最廉价的材料和劳动力。

GLOBE 全球领导和组织行为的有效性研究项目，致力于跨文化领导行为的调查研究。

目标（goals） 个人、团队或整个组织期望的产出。

目标设置理论（goal-setting theory） 该理论认为具体目标有助于提高绩效；困难目标一旦被人们接受，会比容易目标带来更高的工作绩效。

小道消息（grapevine） 非正式的组织沟通网络。

评分表法（graphic rating scales） 一种绩效评估技术，评估者根据一组绩效因素对员工进行评估。

管理的绿色化（greening of management） 承认组织的决策和活动密切关系到组织对自然环境的影响。

群体（group） 两个或多个相互依赖、相互作用的个体，为了实现特定目标而组合在一起的集合体。

群体内聚力（group cohesiveness） 群体成员之间相互吸引、共同分担群体目标的程度。

群体思维（groupthink） 群体常常会对个体施加大量压力，使他们的观点与其他人一致。

增长战略（growth strategy） 一个组织想要通过现有业务或新业务扩大它所提供的产品数量和服务的市场范围来求发展的战略。

H

晕轮效应（halo effect） 根据个体的某个单一特征而形成的总体印象。

霍桑研究（Hawthorne Studies） 20世纪二三十年代进行的一系列研究，为个体和群体行为提供了新见解。

启发法（heuristics） 简化决策制定过程的经验法则。

需要层次理论（hierarchy of needs theory） 马斯洛的理论，认为人类需要存在五个层次：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要。

高—高型领导者（high-high leader） 在定规和关怀维度上均高的领导者。

高绩效工作实务（high-performance work practices） 能够同时带来高个人绩效及高组织绩效的工作实践。

冲突的人际关系观点（human relations view of conflict） 这种观点认为冲突是任何组织中自然而然出现的和不可避免的结果。

人力资源管理（human resource management） 组织选配人员并保持员工高绩效水平所不可

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

或缺的活动。

人力资源管理过程（human resource management process） 组织选配合格的员工并使之保持高绩效水平所必需的活动。

人力资源规划（human resource planning） 管理者为确保在适当的时候，为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员。

人际技能（human skill） 能够与其他个体良好协作或在团队中有效工作的能力。

保健因素（hygiene factors） 可以消除工作的不满意感但无法起到激励作用的因素。

I

创新带头人（idea champion） 主动热情地支持新想法，提供支持，克服阻力，确保创新得到推行的个体。

直接纠正行动（immediate corrective action） 当活动偏离轨道时，立即采取纠正行动，以使绩效恢复正常。

进口（importing） 指在国内销售海外生产的产品的活动。

印象管理（impression management） 发生在个体试图控制他人对自己的印象时。

工业革命（industrial revolution） 机械力代替人力，从而使在工厂中生产商品比在家中生产更经济。

非正式沟通（informal communication） 不由组织的层级结构限定的沟通。

信息（information） 经过分析和处理后的数据。

信息传递角色（informational roles） 管理者的角色，包括接受、收集和传播信息。

信息超载（information overload） 一个人面对的信息超过了他的处理能力。

定规维度（initiating structure） 领导者为了实现组织目标而界定和构造自己和下属角色的程度。

创新（innovation） 产生创造性的思想并将其转化为有用产品或工作方法的过程。

即时信息（instant messaging，IM） 指电脑用户由于同时在线而可以进行的互动的实时沟通。

知识产权（intellectual property） 公司所拥有的信息，它对于公司高效率和高效果的运转并保持竞争优势至关重要。

冲突的交互作用观点（interactionist view of conflict） 该观点认为某些冲突对群体的有效运作是十分必要的。

人际沟通（interpersonal communication） 在两人或多人之间的沟通。

人际关系角色（interpersonal roles） 该管理角色指的是涉及人与人以及其他具有礼仪性和象征性职责的角色。

内部网（intranet） 组织内部的沟通系统，它利用互联网技术，只对组织中的员工开放。

直觉决策（intuitive decision making） 一种潜意识的决策过程，基于决策者的经验以及积累的判断。

ISO 9000（ISO 9000） 一组国际质量管理标准。它为流程设定统一指导方针，以确保产品满足客户要求。

J

行话（jargon） 一些专业术语或技术用语，群体成员内部进行相互交流时使用。

职务分析（job analysis） 对组织中的职务以及完成职务所需要的行为进行界定的一种

www.TopSage.com

TopSage.com

评价。

工作特征模型（job characteristic model，JCM） 一种分析和设计工作的框架，它提出五种主要的工作特征，这些特征的相互关系以及对结果的影响。

工作深度（job depth） 员工对自己工作的控制程度。

职务说明书（job description） 描述工作的书面说明。

工作设计（job design） 将任务进行组合以构成完整工作的方法。

工作扩大化（job enlargement） 通过扩大工作范围而横向拓展工作。

工作丰富化（job enrichment） 通过增加计划和评估责任而使工作纵向拓展。

工作参与（job involvement） 员工认同自己的工作、积极参与工作、将工作绩效视为自我价值重要体现的程度。

工作满意度（job satisfaction） 员工对自己工作的总体态度。

工作范围（job scope） 在一个工作中所要求的任务数量以及这些任务被重复的频率。

工作分担（job sharing） 由两名或多名员工共同承担一个全日制的工作任务。

职务规范（job specification） 对于任职者要胜任某项具体职务必须具备的最低资格水平的说明。

合资企业（joint venture） 是战略联盟的一种具体形式，联盟双方为了某些企业目的而一致同意成立一个自主经营的独立组织。

K

知识管理（knowledge management） 培养一种学习文化，在这种文化中组织成员能够系统地获得知识，并与其他组织成员共享这些知识，以便获得更好的绩效。

L

工会（labor union） 代表雇员并致力于通过集体谈判来保护雇员利益的组织。

放任型风格（laisser-faire style） 这种领导者总体上给群体充分的自由，让他们自己做出决策，并按照他们认为合适的做法完成工作。

横向沟通（lateral communication） 在同一组织层次的员工之间发生的任何沟通。

领导者（leader） 那些能够影响他人并拥有管理职权的人。

领导者—成员关系（leader-member relation） 费德勒提出的一种情境变量，指的是领导者对下属信任和尊重的程度。

领导者参与模型（leader participation model） 一种针对领导行为和决策参与的权变领导模型。

领导（leadership） 影响一个群体成功地实现目标的过程。

领导（leading） 这一管理职能包括同别人一起或通过别人去完成组织目标。

学习（learning） 由于经验的结果而带来的任何相对持久的行为变化。

学习型组织（learning organization） 拥有不断学习、适应和变革的能力的组织。

最难共事者问卷（least-preferred co-worker（LPC）questionnaire） 一种测量领导者是任务取向的还是关系取向的调查问卷。

法定权力（legitimate power） 由于领导者在组织中身处某一位置而获得的权力。

许可证经营（licensing） 制造型组织走向全球化的一种途径，指给予其他组织商标、技术或产品规范的使用权。

线性规划（linear programming） 一种用于解决资源分配问题的数学方法。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

负荷图（load chart） 一种改进的甘特图，是对整个部门或具体资源的能力进行排程。

控制点（locus of control） 用于测量人们相信自己掌握自己命运程度的个性特征。

长期计划（long-term plans） 超过三年的计划。

M

马基雅维里主义（Machiavellianism） 用于测量的是人们讲求现实、对他人保持感情的距离以及相信结果能替手段辩护的程度。

管理（management） 通过协调和监督他人的活动，从而既有效率又有效果地完成工作。

目标管理（management by objectives，MBO） 组织成员共同确定组织目标并依据这些目标评估员工绩效的过程。

走动管理（management by walking around） 该术语用于描述管理者走出办公室到达工作现场，直接与员工交流，交换关于工作如何进展的信息。

管理信息系统（management information system，MIS） 在正常基础上向管理层提供必要信息的一个系统。

管理角色（management roles） 管理行为的具体类别。

管理者（manager） 通过协调其他人的活动，从而达到与别人一起或通过别人实现组织目标的人。

管理方格（managerial grid） 对两种领导行为——关心人和关心生产——进行的一种二维方格划分，并由此而产生了五种不同的领导方格。

制造型组织（manufacturing organizations） 生产有形商品的组织。

市场控制（market control） 一种控制方法，强调运用外在的市场机制来建立控制体系使用的标准。

市场经济（market economy） 一种经济体制，资源主要是由私营企业掌握和控制。

市场增加值（market value added，MVA） 一种财务工具，衡量的是股市对于一个公司过去或预期的投资项目价值的评价。

批量定制（mass customization） 为顾客在他们希望的时间和地点、以他们希望的方式提供产品。

大批量生产（mass production） 大批、大量的生产。

矩阵型结构（matrix structure） 从各职能部门中抽调有关专家，分派他们在一个或多个由项目经理领导的项目小组中工作的一种组织结构设计。

手段—目的链（means-ends chain） 是一体化的目标网络，某一层级目标的实现被视为是实现下一层级的目标或结果的手段。

机械式组织（mechanistic organization） 一种刻板的和严密控制的组织设计。

信息（message） 被传递的意图。

中层管理者（middle managers） 组织中处于基层和高层之间的管理者，他们负责管理基层管理者的工作。

使命（mission） 组织的目的。

动机（motivation） 个体为了实现目标而付出努力的强度、方向和坚持性。

激励因素（motivators） 提高工作满意度和工作积极性的因素。

多国公司（multidomestic corporation） 把管理权和决策权下放给东道国的跨国公司。

跨国公司（multinational corporations，MNCs） 用来描述任一或所有类型的在多国维持经营的国际性公司。

www.TopSage.com

TopSage.com

多人比较法（multiperson comparisons） 一种绩效评估技术，将一名员工的工作绩效与一个或多个其他人作比较。

N

民族文化（national culture） 一个国家中的个体所共有的态度和价值观，这些态度和价值观塑造了他们特定的行为以及看待世界的方式。

成就需要（need for achievement，nAch） 达到标准、追求卓越、争取成功的驱动力。

归属需要（need for affiliation，nAff） 建立友谊和亲密人际关系的愿望。

权力需要（need for power，nPow） 左右别人以某种方式而不以其他方式行为的需要。

网络组织（network organization） 通过自身员工的工作活动和外部供应商的网络为他人提供所需的产品部件和工作流程。

噪声（noise） 对信息的传送、接受或反馈造成干扰的因素。

非程序化决策（nonprogrammed decisions） 一种要求量身定制解决方式的独特决策。

非言语沟通（nonverbal communication） 不以言语表达的沟通。

规范阶段（norming） 群体发展的第三个阶段，以亲密关系和内聚力为特点。

规范（norms） 群体成员共同认可的标准或期望。

北美自由贸易协定（North American Free Trade Agreement，NAFTA） 墨西哥、加拿大和美国政府签订的取消贸易壁垒的协议。

O

管理万能论（omnipotent view of management） 一种认为管理者对组织的成功与失败负有直接责任的观点。

账目公开管理（open-book management） 把财务报表（账目）公开让所有的组织成员共同分享的激励方法。

开放系统（open systems） 动态地与环境发生交互作用的系统。

操作性条件反射（operant conditioning） 一种学习类型，指理想的自愿行为会带来奖赏或避免惩罚。

运营计划（operational plans） 具体界定实现整体目标的细节问题的计划。

运营管理（operations management） 对于将资源转化为最终产品和服务的转换过程进行的设计、运营和控制。

机会（opportunities） 外部环境因素方面的积极趋势。

有机式组织（organic organization） 一种具有高度适应性和灵活性的组织设计。

组织（organization） 为实现某些特定目的而对人员进行的一种系统安排。

组织行为学（organizational behavior） 针对工作中人的活动（行为）的研究领域。

组织变革（organizational change） 人员、结构或技术等方面的任何改变。

组织结构图（organizational chart） 组织结构的可视图。

组织公民行为（organizational citizenship behavior） 一种员工自由决定的行为，它不属于员工工作中正式规定的必需行为，但这种行为无疑会促进组织的有效性。

组织承诺（organizational commitment） 员工的组织取向，指的是他对组织的忠诚、认同和参与程度。

组织沟通（organizational communication） 组织内部沟通的各种方式、网络和系统。

组织发展（organizational development，OD） 用于改变人员以及工作中人际关系的本质和

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

性质的技术或程序。

组织有效性（organizational effectiveness） 用于表明组织的目标是否合适以及这些目标的完成状况的衡量标准。

组织绩效（organizational performance） 组织中所有工作流程和活动的最终累积结果。

组织过程（organizational processes） 组织运行的方式。

组织结构（organizational structure） 组织内部对工作的正式安排。

组织文化（organization culture） 组织内部共有的价值观、行为准则、传统习俗和做事的方式，它在很大程度上影响了组织成员的行为方式。

组织设计（organization design） 组织结构的发展或变革。

组织（organizing） 该管理职能包括：确定从事哪些任务，谁来从事这些任务，怎样对这些任务进行分类和归并，谁向谁报告，以及决策应该在哪一层制定。

上岗培训（orientation） 对新员工进行组织和工作方面的介绍。

P

狭隘主义（parochialism） 仅用自己的视角来看世界，没有认识到人们之间存在差异的狭隘世界观。

路径—目标理论（path-goal theory） 该领导理论认为，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，他们要提供必要的指导和支持，确保下属的目标与群体或组织的总体目标保持一致。

绩效工资方案（pay-for-performance programs） 在绩效测量的基础上支付员工工资的薪酬方案。

组织支持感（perceived organizational support） 雇员大体上相信组织重视他们的贡献，并关心他们的健康。

知觉（perception） 为了对自己所在的环境赋予意义，而组织和解释自己感觉印象的过程。

绩效（performance） 一项活动的最终结果。

绩效管理系统（performance management system） 建立绩效标准，据以评价员工绩效。

执行阶段（performing） 群体发展的第四个阶段，此时群体具备充分的职能。

人格（personality） 影响其对他人的反应方式和交往方式的独特的情感、思维和行为模式的总和。

PERT 网络（PERT network） 流程型的图形，描述了完成项目的必要顺序以及每项活动相关的时间或成本。

生理需要（physiological needs） 人们对于食物、水、栖身之地、性满足及其他方面的身体需要。

计划（plan） 一种概括了如何实现目标的文件，包括资源分配、日程安排及其他实现目标的必要行动。

计划（planning） 该管理职能包括：定义目标，制定实现目标的战略，以及开发一套整合和协调组织活动的全面计划。

政策（policy） 为决策制定指导原则。

多国中心论（polycentric attitude） 这种观念认为，东道国的管理者最了解企业经营的最佳工作方法和惯例。

职位权力（position power） 费德勒模型中的情境变量之一，指领导者运用权力活动（诸如雇用、解雇、处分、晋升和加薪）施加影响的程度。

www.TopSage.com

TopSage.com

管理原则（principles of management） 管理的基本原则，这些原则可以在学院中讲授，并可以应用于所有的组织情境中。

问题（problem） 现有状态与期望状态之间的差异。

问题解决团队（problem-solving team） 它们由来自同一部门或职能领域的员工组成，其目的是努力改进工作活动或解决具体的问题。

程序公平（procedural justice） 报酬分配的程序的公平性。

程序（procedure） 相互关联的一系列步骤，可用于解决结构良好问题。

过程冲突（process conflict） 关于工作如何完成的冲突。

过程部门化（process departmentalization） 依据产品或顾客流组合工作。

连续生产（process production） 反映连续流程的生产。

产品部门化（product departmentalization） 依据产品线组合工作。

生产率（productivity） 商品或服务的全部产出除以生产这些产出所需的全部投入。

程序化决策（programmed decision） 一种可以采用常规方法处理的重复性决策。

项目（project） 一次性的一组活动，它具有明确的开始时间和结束时间。

项目管理（project management） 使项目活动按时间进行，不突破预算和符合规范的一种管理活动。

项目型结构（project structure） 一种组织结构设计，员工一直跟随项目从事工作。

Q

定性预测（qualitative forecasting） 根据熟悉情况人员的意见和判断来预测未来的结果。

质量（quality） 产品或服务的很可靠的能达到预期要求与满足客户期望的一种能力。

质量管理（quality management） 一种管理哲学，它受到不断改进和响应顾客需求与期望的驱动。

定量方法（quantitative approach） 运用定量技术改进决策制定。

定量预测（quantitative forecasting） 运用一组数学规则，根据过去的数据序列来预计未来的结果。

R

偏差范围（range of variation） 实际绩效与标准之间可接受的偏差范围。

理性决策（rational decision making） 指前后一致的并在特定条件下实现价值最大化的决策。

成熟度（readiness） 个体能够并愿意完成某项具体任务的程度。

真实目标（real goals） 组织真正追求的目标，需要根据其成员的行为来界定。

真实工作预览（realistic job preview，RJP） 预先向求职者展示工作，并提供工作和组织中有利和不利两方面的信息。

招聘（recruitment） 安置、确定和吸引有能力的申请者的过程。

参照权力（referent power） 由于个体具备令人羡慕的资源或人格特点而形成的权力。

参照对象（referents） 个体用来与自己进行比较以评价公平与否的他人、系统或自我。

强化理论（reinforcement theory） 认为行为是结果的函数的理论。

强化物（reinforcer） 紧接着一个行为之后的任何结果，会提高行为重复的可能性或概率。

相关多元化（related diversification） 公司通过合并或收购相关产业不同业务的公司而实现增长。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

关系冲突(relationship conflict) 基于人际关系的冲突。
信度(reliability) 甄选工具能够在测量同一事物时保持一致。
更新战略(renewal strategy) 消除导致公司绩效下降的组织劣势的公司层战略。
资源(resources) 为顾客开发、生产、提供产品和服务的组织的资产。
职责(responsibility) 完成任何分派活动的义务。
紧缩战略(retrenchment strategy) 一种短期更新战略。
奖赏权力(reward power) 由于管理者拥有可以带来积极效益或奖赏的能力而具备的权力。
风险性(risk) 在这种条件下,决策者能够预测到某种结果出现的可能性。
角色(role) 在一个社会单元中,人们对于占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。
规则(rule) 告诉管理者能做什么和不能做什么的明确陈述。

S

安全需要(safety needs) 个体对于安全以及保护自己免受人身和情感伤害的需要。
满意的(satisfying) 接受一个“足够好”的决策方案。
脚本(scenario) 对未来可能是什么样的一种一贯观点。
排程(scheduling) 具体列出哪些活动需要完成,它们完成的次序,谁来从事每项活动,以及什么时间需要完成。
科学管理(scientific management) 采用科学方法来确定完成工作的“最佳方式”。
甄选(selection) 甄别求职者以确保录用了最适当候选人的过程。
自我实现需要(self-actualization needs) 个体的要成为自己可能成为的人的需要。
自我效能感(self-efficacy) 个体对自己有能力完成某项任务的信念。
自尊(self-esteem) 个人喜爱或不喜爱自己的程度。
自我管理团队(self-managed work teams) 一种工作团队类型,它在没有管理者的情况下进行操作,并对整个工作流程或部门负责。
自我监控(self-monitoring) 一种人格特质,测量的是个体根据外部情境因素调整自己行为的能力。
自我服务偏见(self-serving bias) 一种把自己的成功归于内部因素,把自己的失败归于外部因素的倾向。
服务型组织(service organizations) 生产的是以服务形式出现的无形输出的组织。
服务利润链(service profit chain) 从员工到顾客再到利润的连续服务的过程。
性骚扰(sexual harassment) 任何不情愿的带有性色彩的行为,它会影响到一个人的就业。
行为塑造(shaping behavior) 该过程通过循序渐进的方式系统强化每个步骤,使个人逐步接近理想的行为。
短期计划(short-term plans) 时间为一年或短于一年的计划。
简单结构(simple structure) 一种低度部门化、宽管理跨度、集权、低正规化程度的组织设计。
一次性计划(single-use plan) 为了满足某种特定情况而制定的一次性计划。
情境领导理论(situational leadership theory, SLT) 一种关注下属成熟度的领导权变理论。
六西格玛(6 σ) 一种质量标准,目标是100万个零件或程序中的不合格率不高于3.4。
基于技能的薪酬(skill-based pay) 一种薪酬体系,依据员工展示的工作技能付酬。
技能多样性(skill variety) 一项工作中要求员工使用各种技能和才干以完成不同类型活动

www.TopSage.com

TopSage.com

的程度。

松弛时间（slack time） 在不影响整个项目进度的前提下个体活动可能拖延完成的最长时间。

社会企业家（social entrepreneur） 通过使用实用的、创新的、可持续的方法寻找机会改造社会的组织和个人。

社会影响管理（social impact management） 管理者检查其决策和行动所造成的社会影响力的管理方法。

社会化（socialization） 帮助员工适应组织文化的过程。

社会学习理论（social learning theory） 认为人们可以通过观察和直接经验进行学习的一种学习理论。

社会惰化（social loafing） 个体在群体中工作不如单独一个人工作时努力的倾向。

社交需要（social need） 个体对情感、归属、接纳和友谊的需要。

社会网络构造（social network structure） 群体中成员之间非正式联系的模式。

社会义务（social obligation） 发生在企业承担其经济和法律责任的义务而从事社会活动的时候。

社会责任（social responsibility） 一种企业意图，它超越了法律和经济要求的义务，做正确的事，按照对社会有益的方式行动。

社会响应（social responsiveness） 发生在企业为对某种普遍的社会需要作出反应而从事社会活动的时候。

社会屏障筛选（social screening） 在投资决策中应用社会标准。

社会经济学观点（socioeconomic view） 认为管理的社会责任不仅包括创造利润，而且包括保护和增进社会福利的观点。

管理跨度（span of control） 管理者能够有效管理的下属数量。

具体环境（specific environment） 包括对管理者的决策和行动产生直接影响并与实现组织目标直接有关的那部分环境。

具体计划（specific plans） 明确界定而且不留任何解释余地的计划。

稳定性战略（stability strategy） 以没有重大变化为特点的一种公司层战略。

利益相关群体（stakeholders） 在组织外部环境中受组织的决策和政策影响的任何相关群体。

持续性计划（standing plans） 正在使用的、可以对重复行为提供指导的计划。

陈述目标（stated goals） 组织向外界宣称的并试图使各利益相关群体相信的正式陈述。

地位（status） 群体内部的威望等级、地位和头衔。

刻板印象（stereotyping） 根据对某人所属群体的感觉来判断一个人。

股票期权（stock options） 一种金融工具，赋予员工以指定价格购买股票的权利。

震荡阶段（storming） 群体发展的第二个阶段，以群体内部的冲突为特点。

战略同盟（strategic alliances） 指一个组织和外国公司建立的伙伴关系，双方在开发新产品或者建设新工厂时共享资源和知识。

战略业务单元（strategic business unit） 一个组织有多种不同业务，每一种业务又相对独立并形成了自己的战略。

战略灵活性（strategic flexibility） 认识外部环境的主要变化、快速转移资源和意识到战略决策不起作用的能力。

战略管理（strategic management） 管理者为制定组织战略而做的工作。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

战略管理过程（strategic management process） 包括战略计划、实施和评估的六个步骤的过程。
战略计划（strategic plans） 应用于整个组织的计划，其任务是建立组织的全局目标和确立组织在环境中的地位。
战略（strategies） 一组管理决策和行动，它决定了组织的长期绩效。
优势（strengths） 任何组织擅长的活动及拥有的特殊资源。
压力（stress） 人们对特别的要求、限制和机会对他们施加的过度压迫感所产生的一种不良反应。
强文化（strong cultures） 组织中的关键价值观受到强烈坚持和广泛认同。
结构良好问题（structured problems） 一目了然的、熟悉的、容易定义的问题。
徘徊其间（stuck in the middle） 对无法采用低成本或差异化竞争优势展开竞争的组织的描述。
SWOT 分析（SWOT analysis） 对组织的优势、劣势、机会和威胁进行的分析。
管理象征论（symbolic view of management） 认为组织成败在很大程度上归因于管理者无法控制的外在因素。
系统（system） 由一组相互关联、相互依赖的部分组合而成的一个统一整体。

T

任务冲突（task conflict） 与工作内容和工作目标有关的冲突。
任务完整性（task identity） 一项任务中要求完成一个完整的和可辨识的任务的程度。
任务重要性（task significance） 一项工作对其他人的生活或工作产生重要影响的程度。
任务结构（task structure） 工作任务的规范化和程序化程度。
团队结构（team structure） 一种组织结构，整个组织由工作群体和团队组成。
技术技能（technical skills） 熟练完成特定工作所需的知识和技术。
远距离办公（telecommuting） 员工在家工作，他的电脑和调制解调器与办公场所的联在一起。
电话会议（teleconferencing） 该通信系统允许群体成员通过电话或电子邮件通信软件来同时交流意见。
X 理论（theory X） 认为员工不喜欢工作、懒惰、寻求回避责任、必须强迫他们完成任务的一种假设。
Y 理论（theory Y） 认为员工具有创造性、享受工作、愿意承担责任、能够自我指导的一种假设。
动作分类体系（therbligs） 一种标明 17 种手的基本动作的分类体系。
威胁（threats） 外部环境因素方面的负面趋势。
360 度反馈（360-degree feedback） 一种建立在管理者、员工和同事的反馈基础上的绩效评价方法。
三种需要理论（three-needs theory） 这种动机理论认为成就、权力和归属三种需要是工作中的主要动力。
高层管理者（top managers） 处于或接近组织顶层的管理者，他们承担广泛的组织决策责任，以及为整个组织制定目标和计划的责任。
传统的目标设立过程（traditional goal setting） 制定组织的最高层目标，再把其分解成不同层面子目标的一种目标设置方法。

www.TopSage.com

TopSage.com

冲突的传统观点（traditional view of conflict） 认为所有冲突都是有害的和必须避免的观点。

交易型领导者（transactional leaders） 这些领导者通过使用社会交换（或交易）进行领导。

变革型领导者（transformational leaders） 这些领导者指导并激励下属向既定目标的方向前进。

跨国或无边界组织（transnational or borderless organization） 消除人为地理障碍的国际公司。

信任（trust） 对领导者的人品、人格和能力的信念。

扭转战略（turnaround strategy） 当组织的绩效问题更严重时使用的一种更新战略。

离职率（turnover） 自愿和非自愿地长期退出一个组织。

双因素理论（two-factor theory） 该理论指出，内部因素与工作满意有关，外部因素与工作不满意有关。

U

不确定性（uncertainty） 决策者既不能确定它的结果，也不能对概率作出合理估计的情况。

单件生产（unit production） 单件或小批量的生产。

统一指挥（unity of command） 一项管理原则，每个下属应当对一位且只对一位上级主管报告工作。

管理的普遍性（university of management） 无论组织规模的大小，无论处于组织的哪个层级，无论组织的工作领域是什么，无论位于哪个国家，管理都是绝对必要的这一事实。

非相关多元化（unrelated diversification） 公司通过收购或兼并不同产业、不同业务的公司而实现增长。

结构不良问题（unstructured problems） 新颖的、不经常发生的、信息模糊的和不完整的问题。

上行沟通（upward communication） 信息从下属人员流向管理者的沟通。

V

效度（validity） 甄选工具和一些相关的工作标准之间存在已被证明的关系。

价值（value） 行为特性、特征、属性或顾客愿意放弃资源来换取的其他任何产品及服务的方面。

价值链（value chain） 是完整连续的组织工作活动，它以原料加工为开始，以成品到达最终使用者手里为结束，在这一过程中实现了价值的增加。

价值链管理（value chain management） 当产品沿着整个价值链运行时，对整个连续的活动和信息进行管理的过程。

价值观（values） 关于什么是对、什么是错的基本信条。

以价值观为基础的管理（values-based management） 在管理过程中建立、推行和实践组织共享价值观的一种管理方式。

浮动工资（variable pay） 个人薪酬取决于其绩效水平。

语调（verbal intonation） 对用于传递意义的词汇或短语的强调。

可视会议（videoconferencing） 与会者能互相看见对方的、同步的沟通交流会。

虚拟组织（virtual organization） 由少量核心专职员工组成，组织还会根据项目工作的需

www.TopSage.com

要临时雇用外部专家。

虚拟团队（virtual team） 一种工作团队类型，它利用电脑技术把地理上分散的成员联系起来，以实现共同的目标。

愿景规划型领导（visionary leadership） 拥有设计并清晰描述一个现实的、可信的、诱人的未来远景，从而改进目前状况的能力。

音频邮件（voice-mail） 一种沟通体系，它把语言信息数字化，通过网络进行传输，然后储存在硬盘上并让接收者能够恢复使用。

W

劣势（weaknesses） 组织不擅长的活动，或组织需要但又不能拥有的资源。

网络会议（web conferencing） 通过互联网召开群体会议或在网上进行现场演示。

告密者（whistle-blower） 提出组织内外部其他人的道德问题的员工。

维客（wikis） 允许用户使用任何网络浏览器自由创建、编辑网页内容的服务器软件。

劳动力多元化（workforce diversity） 员工队伍在性别、种族、民族、年龄或其他特征方面更为多样化。

工作场所不当行为（workplace misbehavior） 会对组织及其员工产生负面影响的员工的故意行为。

工作场所精神境界（workplace spirituality） 这是一种文化，组织价值观通过社会背景下有意义的工作来满足组织及员工的需要。

工作抽样（work sampling） 一种工作测验方法，申请者需完成一个或一系列重要任务。

工作专门化（work specification） 组织中的任务被划分成各个独立工作的程度。

工作团队（work teams） 为了实现某个目标而由一些相互依赖的个体组成的正式群体。

世界贸易组织（World Trade Organization，WTO） 包括149年成员国，制定国家间贸易规则的全球化组织。

书面描述（written essay） 通过书面描述评价绩效。

www.TopSage.com

直接点击进入：

大家网考研论坛，精品资源，精彩学术探讨，欢迎考研考生的光临

考研政治复习资料大全&考研政治备考指导 !!!

考研英语精华资料大全

考研英语备考战略指导：提纲挈领式的方法+资料推荐，让你备考少走弯路！

考研数学精华资料大全：教材+真题+辅导班视频及讲义~~~！